

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Výběrová řízení ve stavebnictví z pohledu účastníka

Bids on the Construction Market from the Participant's Perspective

Student: David Harazim

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vojtěch Klézl

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student:

David Harazim

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R062 Marketing a obchod

Téma:

Výběrová řízení ve stavebnictví z pohledu účastníka
Bids on the Construction Market from the Participant's Perspective

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika trhu stavebních prací
3. Teoretická východiska výběrových řízení ve stavebnictví
4. Metodika výzkumu
5. Analýza úspěšnosti firmy Fus a Harazim s.r.o.
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BALÝOVÁ, Lucie. *Veřejné zakázky*. Praha: C. H. Beck, 2015. 230 s. ISBN 978-80-7400-560-2.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
- KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

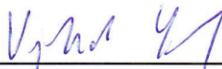
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vojtěch Klézl**


Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016





doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2016

Harazim

David Harazim

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Vojtěchu Klézlovi za cenné rady, odborné vedení a veškerý čas, který mi ochotně věnoval.

Také bych chtěl poděkovat vedení společnosti Fus a Harazim s. r. o., za přínosné konzultace a poskytnutí podkladů při zpracování bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod	6
2 Charakteristika trhu stavebních prací	8
2.1 Charakteristika stavebního trhu (mikroprostředí)	8
2.1.1 Počet podniků v České republice	10
2.1.2 Swot analýza stavebních firem	11
2.2 Charakteristika stavebního trhu (makroprostředí)	11
2.2.1 Ekonomické prostředí	12
2.2.2 Technologie a přírodní prostředí	13
2.2.3 Demografické a sociální okolí	14
2.2.4 Politicko-právní prostředí	14
2.3 Charakteristika firmy Fus a Harazim s. r. o.	15
2.3.1 Zaměstnanci	16
2.3.2 Finanční situace	16
2.4.1 Zákazníci	18
2.4.2 Dodavatelé	19
2.4.3 Soupeření uvnitř odvětví	19
2.4.4 Potenciální konkurence	20
2.4.5 Substituty	20
3 Teoretická východiska výběrových řízení ve stavebnictví	21
3.1 Způsoby získávání zakázek	21
3.2 Kritéria rozhodování investorů	24
3.3 Problémy při výběrových řízeních	25
3.3.1 Problémy financování zakázek z veřejných zdrojů	26
3.3.2. Problémy financování zakázek ze soukromých zdrojů	26
3.4 Veřejné zakázky	27

3.4.1 Veřejná zakázka na stavební práce	28
3.4.2 Veřejná zakázka na dodávky.....	29
3.4.3 Veřejná zakázka na služby	29
3.5 Finanční limity veřejných zakázek	29
3.5.1 Nadlimitní veřejná zakázka.....	29
3.5.2. Podlimitní veřejná zakázka	30
3.5.3 Zakázky malého rozsahu.....	31
3.6 Zadavatel veřejné zakázky.....	31
3.6.1 Veřejný zadavatel.....	31
3.6.2 Dotovaný zadavatel.....	32
3.6.3. Sektorový zadavatel	32
3.7 Druhy výběrových řízení	32
3.7.1 Otevřené řízení.....	32
3.7.2 Užší řízení	33
3.7.3 Jednací řízení s uveřejněním a bez uveřejnění.....	33
3.7.4 Soutěžní dialog.....	33
3.7.5 Zjednodušené podlimitní řízení	33
3.8 Lhůty, průběh a vyhodnocení výběrového řízení	33
3.8.1 Lhůty pro veřejného zadavatele	34
3.8.2 Lhůty pro sektorového zadavatele	35
3.8.3 Průběh a vyhodnocení výběrových řízení.....	35
3.9 Elektronická aukce.....	36
4 Metodika výzkumu.....	37
4.1 Definice problému	37
4.2 Cíl výzkumu.....	37
4.3 Použitá data.....	37
4.4 Typ výzkumu	38

4.5 Časový harmonogram	38
4.6 Aplikační část	39
5 Analýza úspěšnosti firmy Fus a Harazim s. r. o.	41
5.1 Vyhodnocení úspěšnosti při získávání zakázek.....	41
5.1.1 Úspěšnost v celkových zakázkách	41
5.1.2 Úspěšnost ve výběrových řízeních.....	42
5.1.3 Úspěšnost ve výběrových řízeních a poptávkách	44
5.1.4 Členění výběrových řízení	46
5.1.5 Úspěšnost dle místa realizace zakázky.	48
5.1.6 Příprava na výběrová řízení a důvody jejich proher	49
5.2 Úspěšnost podle nejvýznamnějších firemních investorů.....	50
5.3 Náklady společnosti vzniklé prostřednictvím reklamací a nevýhodných zakázek.....	55
5.3.1 Reklamace	55
5.3.2 Nezaplacené zakázky	56
5.3.3 Prodělečné zakázky.....	57
5.4 Vytíženost práce společnosti a doba dopředu nasmlouvaných zakázek.....	57
5.4.1 Vytíženost práce v jednotlivých měsících	57
5.4.2 Doba dopředu nasmlouvaných zakázek	59
5.5 Způsoby získávání zakázek	60
6 Návrhy a doporučení.....	63
7 Závěr	66
Seznam použité literatury	68
Seznam zkratk.....	71
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Dnes existuje téměř v každém odvětví veliký konkurenční boj z důvodu velké řady nabídek různých produktů a služeb. Vedení společností musí usilovat o to, aby jejich podniky v takto konkurenčním prostředí obstály a vytvářely dostatečný zisk. Marketingu ve stavebnictví nevěnuje mnoho společností příliš velký význam. V dnešním velice konkurenčním prostředí by však měli všichni majitelé společností působících na trhu využívat předností, kterých mohou díky marketingu dosáhnout.

Majitelé stavebních společností zažívali po celosvětové krizi v roce 2008 těžké časy, ve kterých mnozí také zkrachovali. Od roku 2014 zaznávají z tohoto prostředí pozitivní zprávy o zlepšení situace, proto se majitelé i ředitelé firem snaží nasadit všechny své prostředky k využití této příznivé situace. Nikdo si totiž není jistý, kdy může přijít další krize, která by mohla tuto lepší se situaci opět zhoršit.

Stavebnictví je pro český národ velice důležité, protože se podílí značnou mírou na HDP a v tomto oboru je zaměstnáno necelých 9 % pracujících lidí.

V poslední době můžeme slyšet o stížnostech, které doprovázejí veřejné zakázky, kdy si mnoho lidí myslí, že zaměstnanci společností neodvádějí práci dobře, protože používají nekvalitní materiály. Veřejnost se také domnívá, že v některých případech nejsou tyto zakázky vysoutěženy čestným způsobem. V této práci autora zajímalo, co si o tomto problému myslí samo vedení stavebních společností, podle jakých kritérií je ve výběrovém řízení daná společnost vybrána a zda se opravdu daří stavebním firmám lépe.

Autor této práce si vybral jako téma analýzu zakázek ve stavební společnosti Fus a Harazim s. r. o., protože se zajímá o stavební trh a působení firem v tomto odvětví. Dalším důvodem bylo také pomoci vedení společnosti vyhodnotit údaje, o kterých samo nemá dostatečný přehled. Mnoho majitelů stavebních firem totiž chybuje tím, že neanalyzují své interní údaje, o kterých tak nemají potřebné informace. Tato neinformovanost může vést v budoucnu k chybným rozhodnutím.

Cílem této práce je zlepšení efektivity při procesu získávání zakázek. Tohoto cíle je dosaženo pomocí marketingového výzkumu, který se provádí analýzou interních dat a dotazováním vedení společnosti Fus a Harazim s. r. o.

Po úvodu práce následují dvě kapitoly teoretické částí, ve kterých je popsán stavební trh a teoretická východiska výběrových řízení. Následně se autor věnuje přípravné fázi výzkumu a samotnou analýzou zakázek společnosti. V posledních dvou kapitolách jsou

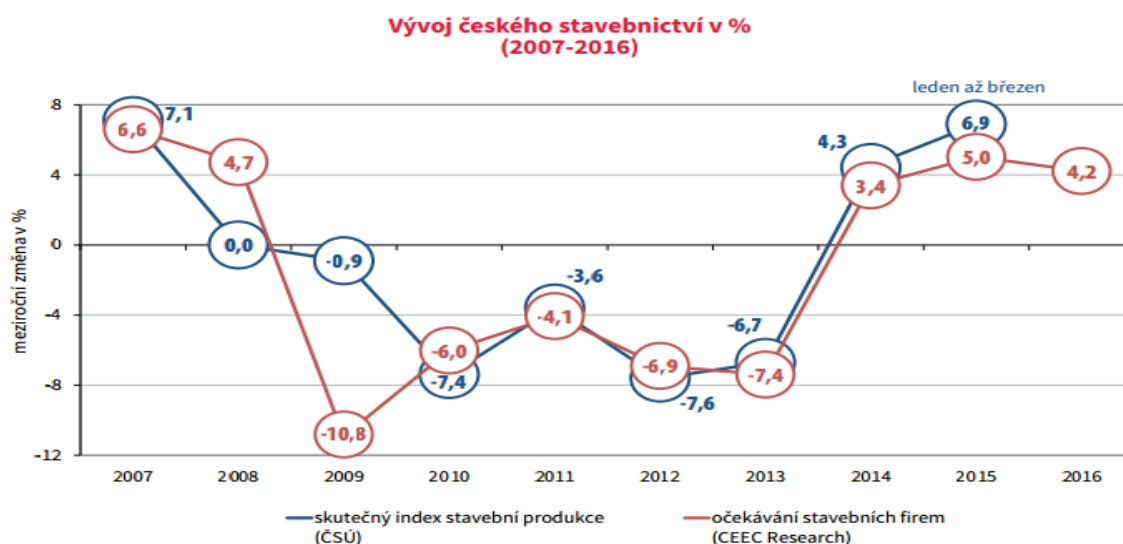
uvedeny návrhy, které by měly vedení společnosti pomoci k lepší efektivnosti při získávání zakázek, a závěr práce, který slouží jako shrnutí výsledku bakalářské práce.

2 Charakteristika trhu stavebních prací

Stavebnímu trhu se dařilo až do roku 2008 velice dobře, díky vysoké poptávce ze soukromého i veřejného sektoru. Každoroční produkce zaznamenávala nárůst okolo 7 %. V roce 2008 byl však i tento trh zasažen celosvětovou krizí, která se ve stavebnictví projevila nejvíce v následujících dvou letech, kdy muselo ukončit podnikání v této oblasti mnoho malých i středních společností. Ostatní podnikatelé, aby přežili, byli nuceni propouštět své zaměstnance. Od roku 2010 sice dochází k oživení stavebního trhu a nabídek práce v tomto oboru, ale tento trh není stále v dobré kondici. V roce 2014 se vývoj českého stavebnictví dostává po 6 letech opět do kladných čísel, viz obrázek 2.1. [17] [12]

Podle ČSÚ se nejvíce peněz na stavebním trhu průměrně v České republice proinvestuje v kraji Praha, okolo 60 miliard korun ročně, a nejméně v Karlovarském kraji, pouze okolo 8 miliard. Musíme si ale uvědomit, že v kraji Praha žije 1 259 000 obyvatel, což je více než čtyřnásobek Karlovarského kraje, kde žije pouze 299 000 obyvatel. V přepočtu na obyvatele zjistíme, že na jednoho občana žijícího v Praze připadá investice 47 656 korun a 26 756 Kč na občana žijícího v Karlovarském kraji. Tady už rozdíl nedosahuje ani dvojnásobku investované částky. [2] [18]

Obr. 2.1 Vývoj českého stavebnictví



Zdroj: [17]

2.1 Charakteristika stavebního trhu (mikroprostředí)

Stavební trh je jednolitý vymezený prostor tzv. mikroprostředí, kde dochází k tvorbě celé řady aktivit. Na první pohled jednotný monolitní trh má své specifické vnitřní

uspořádání, které je poměrně složité. Pleskač a Soukup (2001) tvrdí, že podle marketingového hlediska je potřeba rozlišit stavební trh na tyto dílčí trhy:

- trh realizace stavebních děl,
- trh stavebních hmot a technologických celků,
- trh stavebního servisu,
- trh nemovitostí. [10]

Základem stavebního trhu jako celku je **trh realizace stavebních děl**. Zde dochází k tvorbě stavebního díla a střetává se zde nabídka s poptávkou. Poptávku tvoří investoři staveb a nabídku stavební společnosti. [10]

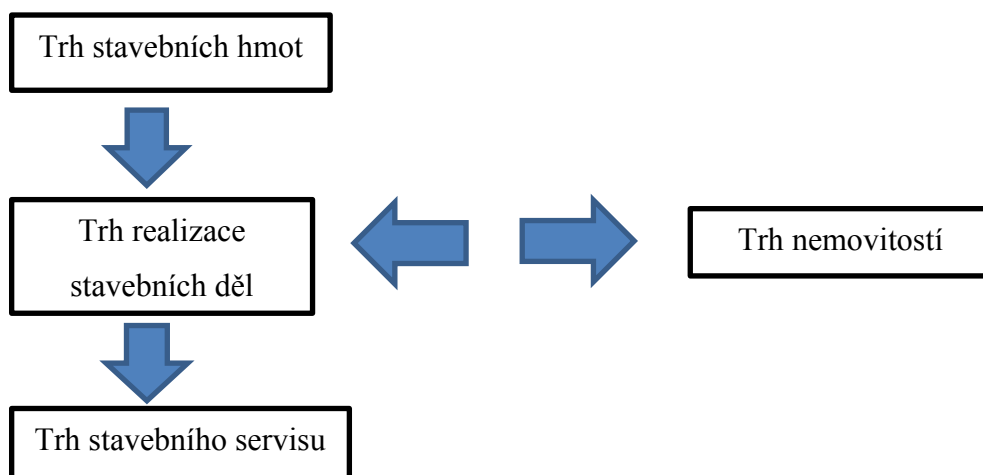
Na **trhu stavebních hmot** se snaží výrobci působit na co nejvíce subjektů trhu stavebního, hlavně na investory, stavební společnosti a projekční kanceláře, aby si vybraly právě jejich výrobek, a ne jiný od konkurence, a zabudovaly ho do dané stavby. Prodejem technologií určených do staveb se zabývá trh technologických celků. Aktivita těchto výrobců jsou na trhu obdobné jako u prodejců stavebních hmot. [10]

Do **trhu stavebního servisu** spadá trh poradenských a projekčních kanceláří a dále trh stavebních strojů a zařízení. Poradenské a projekční kanceláře nabízejí své služby případným budoucím investorům a při realizaci projektované stavby jsou v kontaktu s firmou, která dané dílo zhotovuje. S vedením stavebních firem se střetávají prodejci stavebních strojů a zařízení jakožto s případnými odběrateli svých výrobků a snaží se jim je prodat, popřípadě nabídnout k pronájmu. [10]

Na všechny subjekty daného trhu dohlíží orgány státní správy, především stavební úřady. Tyto orgány regulují zástavbu v krajině, určují její velikost, vzhled a další parametry. Mezi jejich další funkce například patří kontrola zdravotních parametrů výrobků a dodržování podmínek uvedených ve stavebním povolení. Po zhotovení stavebního díla jsou podmínky užívání určeny v rámci kolaudačního řízení, a stavba se tak stane součástí **trhu s nemovitostmi**, viz obrázek 2.2. [10]

U těchto dílčích trhů také rozlišujeme, zda se jedná o prostředí B-2-B nebo B-2-C. Trh stavebního servisu a hmot zařazujeme do B-2-B prostředí, protože prodané výrobky odběratelé, kteří působí na trhu realizace stavebních děl, dále využívají ve svém podnikání. Trh realizace stavebních děl pak následně zařazujeme do B-2-C prostředí, protože jejich vyhotovená díla jsou už určeny konečným zákazníkům. [4]

Obr. 2.2 Struktura stavebního trhu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [10]

2.1.1 Počet podniků v České republice

Jedním z kritérií, jak můžeme rozlišit, zda se podnik řadí mezi velké nebo malé podniky, je počet zaměstnanců. Členění dle Eurostatu viz tabulka 2.1.

Tab. 2.1 Rozdělení podniků

Velikost podniku	Počet zaměstnanců
Malé podniky	1-49 zaměstnanců
Střední podniky	50-249 zaměstnanců
Velké podniky	250 a více zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle [2]

Jak můžeme vidět v následujícím obrázku 2.3, počet českých středních a velkých stavebních podniků se od roku 2008 výrazně snížil. Podobně je tomu také u malých podniků, kde byl pokles ještě dramatičtější. Podle ČSÚ ve stavebnictví pracovalo nejvíce lidí v roce 2008, kdy to bylo přes 410 000 lidí. Dnes je to něco málo pod 390 000 lidí, což představuje podíl 8,6 % na celkové zaměstnanosti. Ve stavebnictví pracují z velké většiny jen muži, zastoupení žen je jen okolo 9 %. Podle společnosti CEEC Reaserch se stavebnímu trhu začíná opět dařit a podniky začínají nabírat nové zaměstnance. Bušina (2014) ve své knize uvádí, že okolo 20 % malých a středně velkých společností při získávání zaměstnanců oslovuje zaměstnance z jiných stavebních firem. U velkých společností je to až okolo 30 %. [2] [22]

Obr. 2.3 Počet stavebních podniků v ČR



Zdroj: [22]

2.1.2 Swot analýza stavebních firem

Swot analýza je univerzální technika, která se zabývá zhodnocením vnitřních a vnějších faktorů, jež ovlivňují úspěch organizace.

Každé vedení firem působící na trhu by mělo znát své klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a jejich hrozby. Silné a slabé stránky patří do interní analýzy podniku, kdežto příležitosti a hrozby jsou ovlivněny externím prostředím. Pokud mají majitelé společností dobře zpracovanou SWOT analýzu, potom vědí, kde se nacházejí další možnosti zisku - tomu slouží kolonka příležitosti, a kde naopak si musí dát daná firma pozor a zlepšit se, což se uvede v kolonce hrozby, viz tabulka 2.2. [4]

Tab. 2.2 Swot analýza

Swot analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Nové metody pro rozvoj silných stránek	Odstranění slabin společnosti
	Hrozby	Využití silných stránek pro eliminaci hrozeb	Vymýšlení plánu pro omezení hrozeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle [4]

2.2 Charakteristika stavebního trhu (makroprostředí)

Stavební trh je ovlivňován i vnějším okolím. Mezi oblasti, které působí na okamžitý a dlouhodobý vývoj tohoto trhu, se řadí:

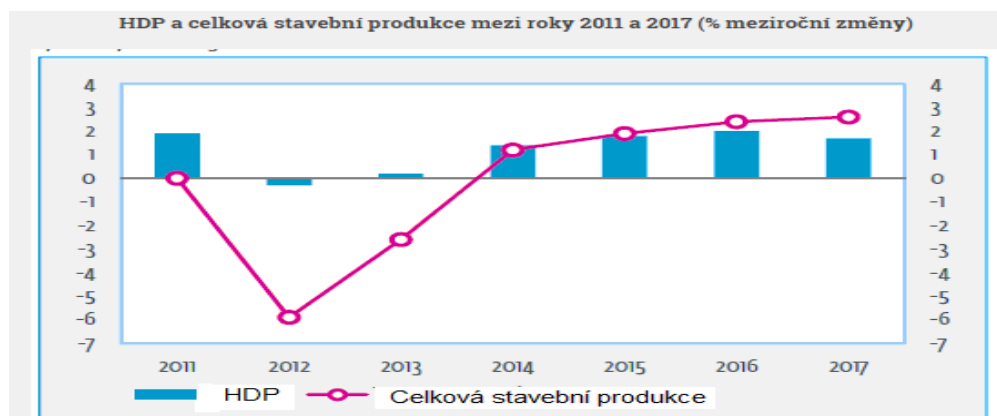
- Ekonomické prostředí,
- Technologie a přírodní prostředí,
- Demografický vývoj,
- Politicko-právní prostředí. [10] [5]

2.2.1 Ekonomické prostředí

Pleskač a Soukup (2001) tvrdí, že investiční aktivita stavebního trhu souvisí se současným a budoucím stavem národního hospodářství. Právě investice veřejných a soukromých činitelů určují, zda stavební společnosti budou mít dostatek zakázek, aby jejich vlastníci mohli pokračovat v podnikání. Je prokázáno, že ekonomické prostředí daného státu má na stavebnictví rozhodující vliv, viz obrázek 2.4. V obrázku vidíme i roky 2016 a 2017, kde se jedná pouze o odhad budoucího vývoje.

V oblasti hospodářství vznikají u vedení firem obavy, zda jim budou poskytnuty úvěry na financování staveb, a v případě prací pro jiný trh jsou zde obavy z propadu měny. [10] [4]

Obr. 2.4 Vývoj HDP a celkové stavební produkce



Zdroj: [19]

Kupní síla je ve světě rozložena nerovnoměrně, některé státy a obyvatelé v nich jsou bohatší než ostatní a mohou si dovolit investovat více peněz. Trhy jako Čína a Indie bohatnou, kdežto jiné se zadlužují, např. Řecko, kde jsou investice sraženy na minimum. Pro zdravý trh národního hospodářství je důležité mít početné zastoupení obyvatelstva ve střední třídě, protože zde žije největší zastoupení potenciálních zákazníků. [10] [5]

Vývoj ekonomiky je cyklický a recesi pocítí vždy velmi rychle stavebnictví. Poslední recese v Česku byla v roce 2009 a tu pocítili majitelé stavebních firem velmi citelně. [10] [5]

Chlebovský (2010) prováděl ve své knize průzkum, jak na bodové škále od 1 nejlepší do 10 nejhorší hodnotí firmy rizikovost dané oblasti. Stav hospodářství ohodnotili majitelé společností hodnotou 10, tedy největší hrozba pro stavební trh. Celá tabulka s hodnocením jednotlivých oblastí makroprostředí je umístěna do přílohy, viz příloha č. 1. [4]

2.2.2 Technologie a přírodní prostředí

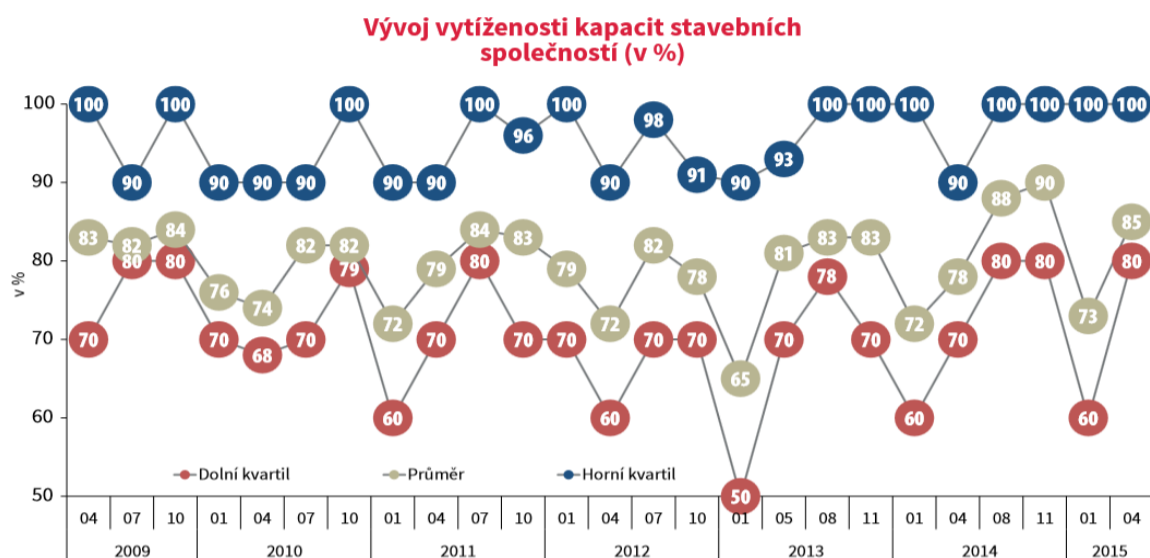
Majitelé všech firem, kteří působí na stavebním trhu, musí usilovat o co nejmodernější technologie a musí rychle reagovat na inovace, aby jejich společnosti byly konkurence schopné a dokázaly vyhovět náročným požadavkům zadavatelů zakázek. Investice firem do nových zařízení a technologií tvoří velkou položku v jejich nákladech. [10]

Použité technologie, které vyžadují jednotlivé národní trhy, se mohou lišit, proto si vedení firem, které působí i na zahraničním trhu, musí dát na tuto skutečnost veliký pozor. [5]

Bušina (2014) tvrdí, že přírodní prostředí hraje ve stavebnictví roli hlavně ve smyslu střídání ročních období, kdy v zimě mají společnosti mnohem méně práce, viz obrázek 2.5, proto se snaží vedení vyhrát co nejvíce zakázek v letním období a vytvořit si dostatečný zisk. Majitelé stavebních firem se snaží na zimní měsíce mít co nejméně stálých zaměstnanců a optimalizovat jejich mzdy pro období, kdy není dostatek práce. [5] [2]

Tato oblast byla dle Chlebovský (2010) ohodnocena hodnotou 4, tedy ne příliš nebezpečná pro řady společností. Je to také z důvodu, že vedení společností má nasmlouvané zakázky v průměru 7 měsíců dopředu. [4]

Obr. 2.5 Vytíženost kapacit



Zdroj: [17]

2.2.3 Demografické a sociální okolí

Analýza vývoje počtu a segmentace obyvatelstva je velice důležitá k odvození budoucí poptávky po daném produktu. Majitelé si musí hlídat také tento vývoj, aby měly jejich společnosti dostatek kvalifikované pracovní síly. S tímto problémem se potýká mnoho stavebních firem. V České republice totiž klesá porodnost a poptávka po výučních oborech, jako např. zedník, pokrývač, tesař, vodař... [10] [5] [6]

Do této oblasti patří také obavy z nedostatečné kvalifikovanosti zahraniční pracovní síly, protože mnoho majitelů firem si tyto skupiny lidí najímá, aby ušetřili své náklady. Dalším faktorem je pak nedůvěra lidí v nové a pro společnosti účelnější technologie. [4] [21]

Kulturní prostředí hraje v poptávce rovněž velmi důležitou roli, neboť výrobci se musí přizpůsobit dané kultuře, cizím tradicím a požadavkům zahraničních investorů. Demografické a sociální okolí bylo dle Chlebovský (2010) ohodnoceno hodnotou 9. Podle této hodnoty vidíme, že majitelé společností berou tuto oblast velice vážně a jsou si vědomi rizika, které přináší. Vedení společností se snaží přilákat studenty do výučních oborů tím, že jim nabízejí praxi ve svých firmách a případné pracovní nabídky. Uvědomují si, že zájem o výše zmiňované obory má stále klesající tendenci, jak dokazuje tabulka 2.3. Tato tabulka značí vývoj vystudovaných učňů v oboru H a E, mezi které patří právě i stavební obory. [6] [4] [21] [13]

Tab. 2.3 Vývoj vzdělanosti v ČR

	2011	2012	2013	2014
Střední vzdělání s výučním listem – H, E	27 791	27 243	24 592	23 564

Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]

2.2.4 Politicko-právní prostředí

Státy se snaží chránit své občany před škodlivými vlivy. Proto pomocí zákonů uměle ovlivňují poptávku po výrobcích, které mohou negativně působit na zdraví, bezpečnost atd. Ve stavebnictví se projevují zejména dvě legislativní normy, a to **obecné podmínky podnikatelské činnosti** (právo obchodní, daňové...) a **zákon o zadávání veřejných zakázek**, viz 3. kapitola. Tato oblast byla dle Chlebovský (2010) ohodnocena hodnotou 5. [10] [4]

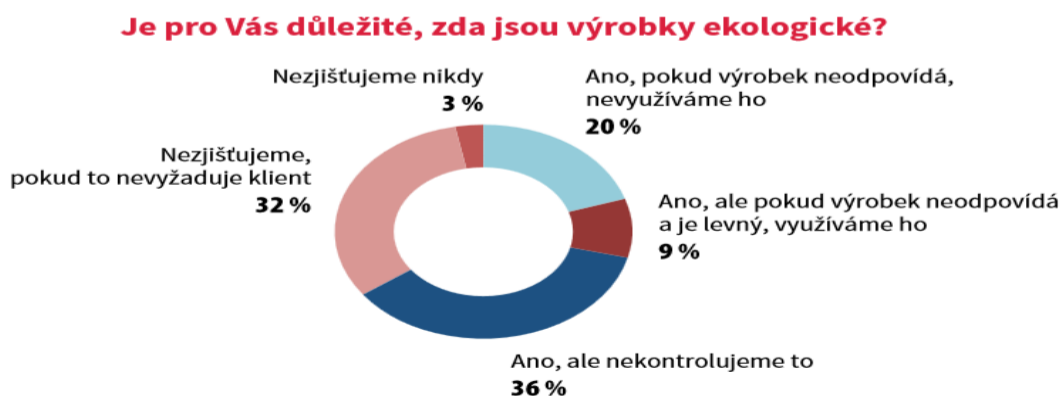
Součástí politicko-právního prostředí je také míra korupce. Korupce je nekalé jednání, kdy se jedna ze stran snaží protiprávně obohatit. Podle žebříčku Transparency International je nejmenší míra korupce v Dánsku a nejvyšší v Somálsku. Česká republika je na 53. místě

ve světě. Patříme tedy mezi trhy s velkou mírou korupce, i když se v poslední době české úřady snaží tomuto jednání co nejvíce zabránit. Jak se projevuje snaha vláda České republiky bojovat proti korupci, si můžeme najít v interním protikorupčním programu Úřadu vlády České republiky. Více o stavu korupce v ČR viz kapitola 3.2, ve které je uveden graf, kolik majitelů společností se setkala v posledních letech s požadavkem na úplatek. [5]

Dnes musí majitelé firem, aby získali dostatečné množství zakázek, dbát také na životní prostředí, a to nejen z administrativních důvodů, ale také kvůli zvyšující se poptávce po tzv. ekologických stavbách, protože lidem už není lhostejné, v jakém okolí žijí. [10] [5]

Obrázek 2.6 znázorňuje, zda je pro vedení společností důležité, jestli jsou výrobky a materiály použité do jejich staveb ekologické.

Obr. 2.6 Kladení důrazu společností na ekologičnost výrobků



Zdroj: [17]

2.3 Charakteristika firmy Fus a Harazim s. r. o.

Stavební firma Fus a Harazim s. r. o. byla založena v roce 1991 dvěma společníky Evaldem Fusem a Lubomírem Harazimem. Každý společník měl poloviční podíl ve firmě. V roce 2006 přistoupil do společnosti další společník, Miroslav Harazim, a změnily se majetkové podíly ve společnosti. Evald Fus 40 %, Lubomír Harazim 40 % a Miroslav Harazim 20 %. [27]

Hlavní činností společnosti je provádění staveb hlavní stavební výroby, rekonstrukce a opravy, výstavba rozvodů, rekonstrukce kabelových kanálů, stavba rodinných domů na klíč, technologické a energetické stavby. Při provádění svých staveb klade společnost velký důraz na ekologii, bezpečnost práce a kvalitu. [27]

V roce 1993 se stali největšími investory Severomoravská energetika, a. s. Ostrava a ČEZ, a. s. Praha. Hlavní činností pro tyto investory jsou rekonstrukce rozvodů, ekologické stavby a úpravy kabelových kanálů. Mezi další významné investory firmy dnes patří ČSOB, a. s. Praha, ÚSP Hrabyně a MSEM, a. s. Frýdek-Místek. Nemalou část práce společnosti tvoří výstavby rodinných domků. Firma je držitelem mnoha certifikátů ČSN.

Společnost nemá, kromě svého hlavního sídla, žádné jiné pobočky. Hlavní sídlo se již od svého založení nachází v Ostravě – Mariánských Horách. [27] [25]

Obrázek 2.7 Logo společnosti



Zdroj: [25]

2.3.1 Zaměstnanci

Tab. 2.4 Počet stálých zaměstnanců v letech 1998- 2014

	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Zaměstnanci	52	62	77	98	98	58	42	31	35

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27]

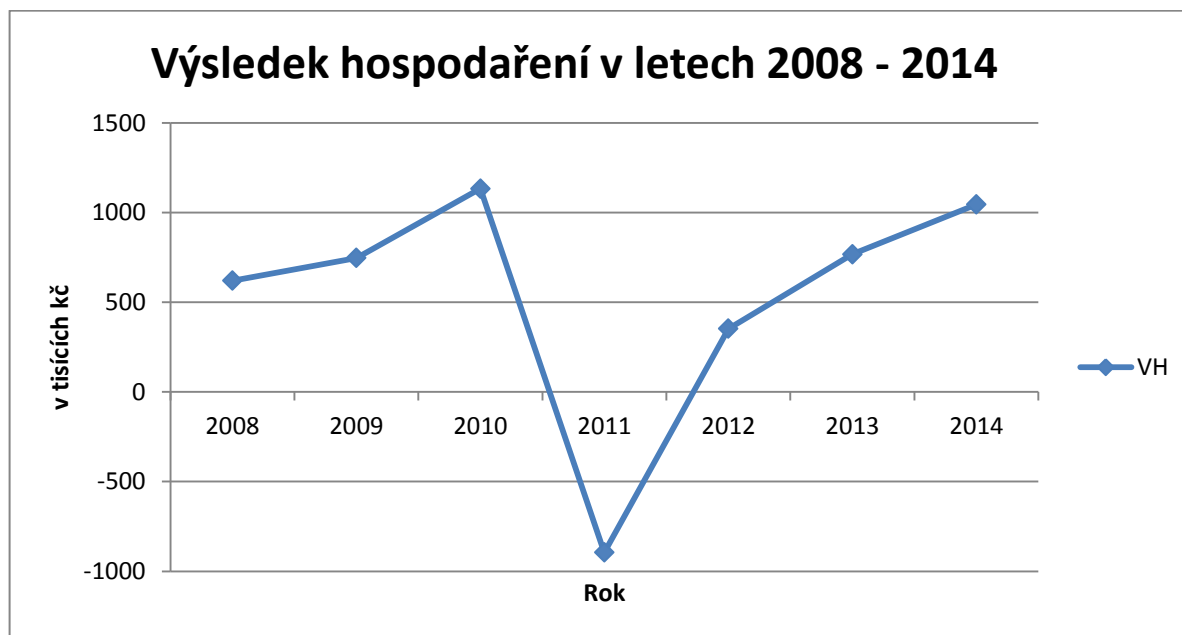
Od svého založení v roce 1991 počet zaměstnanců ve společnosti rostl, vrcholu tento růst zaznamenal v letech 2004-2006, kdy se jejich počet blížil až k jednomu stu, viz tabulka 2.4. Společnost v této době dosahovala i největších obrátů - okolo 80 milionů korun ročně. Po krizi však muselo vedení propouštět své zaměstnance a dnes jich má něco málo přes 30. Z toho 3 osoby jsou řídicí orgány, 9 THP pracovníků, 22 dělníků a 1 uklízečka. Majitelé společnosti si však dle množství práce najímají i živnostníky, kteří pro ně v případě potřeby pracují. [27]

2.3.2 Finanční situace

Níže je uveden výsledek hospodaření v letech 2008-2014. Z obrázku 2.8 vyplývá, že společnost postihla krize nejvíce v roce 2011, kdy skončila ve ztrátě. Do této doby zaznamenávalo vedení zisk. Je to způsobeno také tím, že ve stavebnictví jsou zakázky nasmlouvané určitou dobu dopředu a platby většinou probíhají až po dokončení díla. Proto

v tomto oboru vedení společností nezaznamenají krizi ihned, ale s určitým odstupem. Od roku 2012 zisk společnosti stále roste a potvrzuje lepší se situaci na trhu. V obrázku není zahrnut rok 2015, jelikož výsledek hospodaření za tento rok ještě není hotový. Podle dosavadního průběhu však vedení společnosti předpokládá ještě větší zisk než v roce 2014, viz obrázek 2.8. [27]

Obr. 2.8 Výsledek hospodaření společnosti.



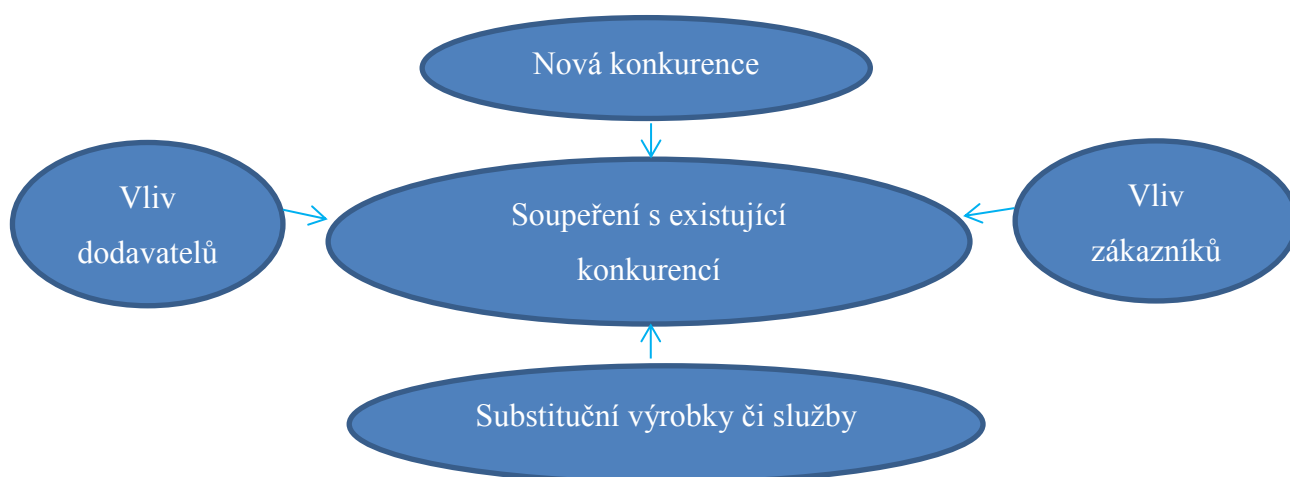
Zdroj: Vlastní zpracování dle [27]

2.4 Porterova analýza pěti sil

Vedení všech společností na trhu usiluje o zisk a jeho neustálé zvyšování. Podle Portera neurčuje ziskovost firem fakt, jestli je odvětví technologicky vyspělé nebo ne, jestli je regulované státem, zda roste pomalejším nebo rychlejším tempem, nebo jestli se jedná o sektor služeb či výroby. Podle již zmíněného autora hraje největší roli v ziskovosti firem pět sil, které v daném oboru působí a ovlivňují podniky. Těmito pěti silami jsou: **zákazníci**, **hrozba substitutů**, **dodavatelé**, **stávající a nově příchozí konkurence**, viz obrázek 2.9. Těchto pět sil působících najednou ovlivňují zisky firem. Čím silnější daná síla je, tím bude více ovlivňovat ceny a náklady v daném odvětví. [7] [16]

Porterovu analýzu by neměl tvořit jen jeden člověk, ale více spolupracujících lidí. Nejlépe by si týmy měly přizvat i někoho, kdo podniká v jiném oboru a může přinést nové poznatky, které mohou být lidem podnikajícím v oboru skryty. [7] [16]

Obr. 2.9 Struktura odvětví pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle [7]

2.4.1 Zákazníci

Každý majitel firmy si musí uvědomit, jak moc je jeho produkt ojedinělý, zda není výrobek moc drahý vůči příjmům kupujících, zda je výrobek potřebný, jestli nemá substitut, který si může zákazník místo něho koupit, a jak jsou zákazníci informováni o podobných výrobcích od konkurence. [2] [7] [16]

Prodejce si však může dovolit ceny zvýšit nebo držet na své úrovni, pokud ví, že jsou zákazníci jeho značce věrni a jen tak od ní neodejdou. Pozice zákazníka je o to silnější, čím méně jich daný produkt odebírá. Například pokud existuje substitut výrobku, který firma prodává, a má jen jednoho odběratele, tak ten si může stanovit podmínky, protože ví, že společnost si nemůže dovolit o něj přijít. Prodejci si také musí dát pozor na doručovací kanály, které mohou v mnoha případech kupujícího od nákupu odradit. [2] [7] [16]

Chlebovský (2010) tvrdí, že ve stavebnictví mají zákazníci neboli investoři obrovský vliv. Hlavními investory jsou zadavatelé ze soukromého sektoru. Tady nemusí hrát největší roli cena, kterou daná společnost nabídne, ale také vztahy mezi účastníky a kvalita provedení. Vedení společností se proto snaží odlišit od konkurence a u sektoru soukromého zadavatele používat marketingové nástroje k ovlivnění svých zákazníků. Mnoho stavebních firem si dnes dělá průzkumy spokojenosti svých zákazníků, kterými se pak prezentují jako kvalitní společnost se spokojenými zákazníky. Dalšími investory jsou zadavatelé z veřejného sektoru, kteří se při výběru musí řídit zákonem. Zde pak nehraje marketing firem tak významnou roli, protože ve většině případů vyhrává nabídka s nejnižší cenou, a majitelé firem se proto snaží omezit své náklady na minimum, podrobněji viz 3. kapitola. [2] [7] [16]

2.4.2 Dodavatelé

Pokud je na trhu v daném odvětví jen málo dodavatelů potřebných výrobků, je jejich síla veliká a mohou si sami určit vyhovující podmínky. Mezi odvětví velice závislá na dodavatelích patří trhy strojírenské a elektrotechnické. Tyto obory potřebují dodávat velice specifické materiály. Naopak je tomu v zemědělství, kdy je dodavatelů všude dostatek. [7]

Závislost je tím vyšší, čím dodavatel dodává specifičtější materiál - takový, který vyrábí jen málo výrobců. Dodavatelé mají také vysokou vyjednávací sílu, pokud se jejich materiál stane nedílnou součástí výrobku jako celku, podporující značku produktu, který si zákazníci kupují hlavně kvůli tomu, že daný materiál obsahuje. Velkou hrozbou pro firmy je, že jejich dodavatelé začnou využívat svůj materiál pro sebe a vyrábět si dané výrobky samy. Krom toho, že ztratíme dodavatele, vstoupí nám na trh další konkurent. Bušina (2014) tvrdí, že velké procento faktur, okolo 20 %, platí podniky až po termínu jejich splatnosti, kdy pak mohou tyto peníze věřitelům chybět, proto v této oblasti hrají velkou roli mezilidské vztahy. Ve stavebnictví je většinou mnoho dodavatelů a firmy si mohou mezi nimi vybírat, proto není tato oblast tak významná. [2] [7] [16] [4]

Mnoho majitelů stavebních společností dnes využívá dodavatelských půjčoven, kde si mohou např. potřebný stroj jen vypůjčit a po ukončení prací ho zase vrátit. Nemusí si tudíž kupovat nový drahý stroj, který by neměl ve společnosti stálé uplatnění. Díky existenci těchto půjčoven se podniky mohou také zajímat o zakázky, na které nemají potřebné vybavení.

Mezi vyjednávací síly dodavatelů nesmíme zapomínat zařadit také zaměstnance, kteří do této skupiny rovněž patří, a pokud mají firmy silné odbory, mohou podnikům dělat určité potíže. [7] [16]

2.4.3 Soupeření uvnitř odvětví

Každá společnost v jakémkoliv oboru, pokud chce obstát v konkurenci, se musí snažit nabídnout lepší podmínky, než nabízejí ostatní. Ve stavebnictví si většinou nekonkurují velké a malé podniky, protože menší zakázky majitelé velkých podniků moc nezajímají. Může se však stát, že velké podniky si při vyhrané zakázce najmou malý podnik na výpomoc s určitými pracemi.

Konkurence má v odvětví stavebnictví největší sílu, protože tlačí ceny nabídek společností směrem dolů. Podle průzkumu Svazu podnikatelů ve stavebnictví by 98 společností ze 115 dotazovaných uvítalo více zakázek. Ve veřejných zakázkách, kde se rozhoduje především podle nejnižší nabízené ceny, jsou podle společnosti CEEC Reaserch

nabízené ceny společností v průměru o 22 % nižší než plánované projektované ceny společností. [26] [4] [24]

2.4.4 Potenciální konkurence

Tato síla ovlivňuje ceny nabízených výrobků tím, že podniky nemohou mít ve svém odvětví ceny příliš vysoko, aby nedaly prostor někomu, kdo by zavedl na trhu stejné výrobky s nižší cenou. Ve stavebnictví hrozí majitelům podniků největší potenciální nebezpečí od nově přichozích zahraničních firem, především z východní části světa, které si s sebou dovážejí i levnou pracovní sílu. Jelikož je konkurence v odvětví stavebnictví už tak dost veliká, nemá tato oblast zatím na tento trh příliš velký vliv. [2] [16]

Větší hrozba v této oblasti by mohla nastat, pokud by se velké firmy začaly zajímat i o zakázky malého rozsahu, které pro ně nejsou dosud zajímavé, a braly by tímto práci menším podnikům.

2.4.5 Substituty

Jsou výrobky, které uspokojují potřeby zákazníka podobným způsobem, jako daný výrobek z určitého odvětví. Ve stavebnictví mnoho substitutů nenajdeme, protože se zde jedná především o zakázkovou výrobu a technologické výrobky, které musí splňovat určité normy.

Mezi substituty ve stavebnictví by se daly zařadit dřevěné domy, tzv. dřevostavby, které jsou teď velice populární a nahrazují původní domy z cihel. [7]

3 Teoretická východiska výběrových řízení ve stavebnictví

3.1 Způsoby získávání zakázek

Způsoby získávání zakázek jsou pro majitele firem velice důležité z pohledu jejich existence. Pokud nebudou v této oblasti dostatečně efektivní, s velkou pravděpodobností to povede k jejich krachu. Podle Svazu podnikatelů ve stavebnictví považuje 85 % firem v ČR za největší problém svého oboru právě získání dostatečného množství zakázek. Vedení některých společností upřednostňují při hledání svého investora osobní kontakty, jiné zase výběrová řízení. Způsoby se mohou lišit také podle velikosti firem. [17] [24]

Obr. 3.1 Způsob získávání zakázek



Zdroj: [17]

Z obrázku 3.1 můžeme vidět, jak se měnily priority při způsobu získávání zakázek od roku 2008 do roku 2015. Tento graf vyplývá z výzkumu společnosti Ceec Research, kdy mělo vedení dotazovaných firem ohodnotit od 1 do 10 způsoby získávání svých zakázek.

Před krizí v roce 2008 společnosti nejvíce využívaly dlouhodobé spolupráce s investory a přímých poptávek od investorů. Přímé poptávky byly vysoce hodnoceny z toho důvodu, že stavebnictví bylo v této době na vrcholu a pro zákazníky bylo problémem najít společnost, která by měla volné kapacity. Před krizí uváděl pouze jeden majitel firmy z deseti,

že by se potýkal s nedostatkem zakázek. Z grafu vyplývá, že dnes přímá poptávka obsazuje při získávání zakázek poslední místo. [20] [13]

Dnes se na vrchol dostávají osobní kontakty a dlouhodobá spolupráce, což potvrzuje 97 % ředitelů firem. Nárůst významu zaznamenala oblast tendrů neboli výběrových řízení. Hlavním důvodem tohoto zvýšení je vypisování více veřejných zakázek na stavební práce, viz obrázek 3.2. Ty dnes tvoří 30-40 % celkové stavební produkce [17]

Obr. 3.2 Vývoj veřejných zakázek

Vývoj zadanych veřejných stavebních zakázek v letech 2011–2014

	Počet zadanych zakázek	meziroční změna v %		Hodnota zadanych zakázek v mil. Kč	meziroční změna v %	
2011	3 457			112 731		
2012	4 219	↑	22,0	97 238	↓	-13,7
2013	6 330	↑	50,0	98 508	↑	1,3
2014	5 722	↓	-9,6	117 801	↑	19,6

Zdroj: [17]

Způsob získávání zakázek se může lišit i podle velikosti firem. Majitelé velkých společností označují za nejdůležitější zdroj investic výběrová řízení, ale malé a střední firmy zase osobní kontakty - viz tabulka 3.1, kde mělo vedení společností ohodnotit body od nuly (nedůležité) do desíti (nejdůležitější), jak moc je pro ně daný způsob získávání zakázek důležitý. Rozdělení velikostí firem vychází z počtu jejich zaměstnanců, viz tabulka 2.1 v předcházející kapitole.

Tab. 3.1 Bodové ohodnocení získávání zakázek dle velikosti firem

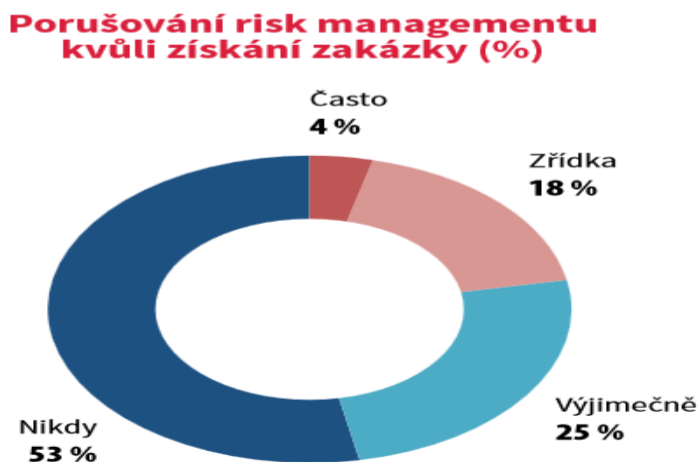
	Dlouhodobá spolupráce se zadavatelem	Osobní kontakty	Výběrová řízení	Přímá poptávka od zákazníků
Velké firmy	6,9	6,0	8,4	4,6
Střední a malé firmy	6,8	7,1	5,4	5,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle [17]

Vedení stavebních společností mají nasmlouvané zakázky většinou dlouho dopředu, aby se nezastavil chod firem a nevznikly prostoje. U malých a středních společností to bývá průměrně 7 měsíců dopředu a u velkých firem je to až 9 měsíců. Majitelé velkých společností uvádějí, že podíl jejich ztrátových zakázek dosahuje 17 %. U malých a středních firem je to 12 %. Vedení společností přiznávají, že někdy je ztráta způsobená špatným naplánováním zakázky, ale v některých málo případech jsou si majitelé společností vědomi, že daná zakázka bude pro ně ztrátová, ale přesto ji vykonají, aby si zachovali přízeň svého významného investora. [20] [17]

Výzkumnou agenturou bylo zjištěno, že 24 % majitelů firem, což je o 14 % méně než v předchozích letech, je ochotno akceptovat zakázku s nulovým ziskem, aby zachovali chod společnosti a práci pro své zaměstnance. Pro získání nové zakázky je 47 % dotazovaných majitelů společností výzkumem Ceec Reaserch ochotno porušit své interní předpisy neboli risk management, viz obrázek 3.3. Toto číslo kleslo o 5 % oproti roku 2014 z důvodu lepší se situace na stavebním trhu.

Obr. 3.3 Porušování interních předpisů firem.



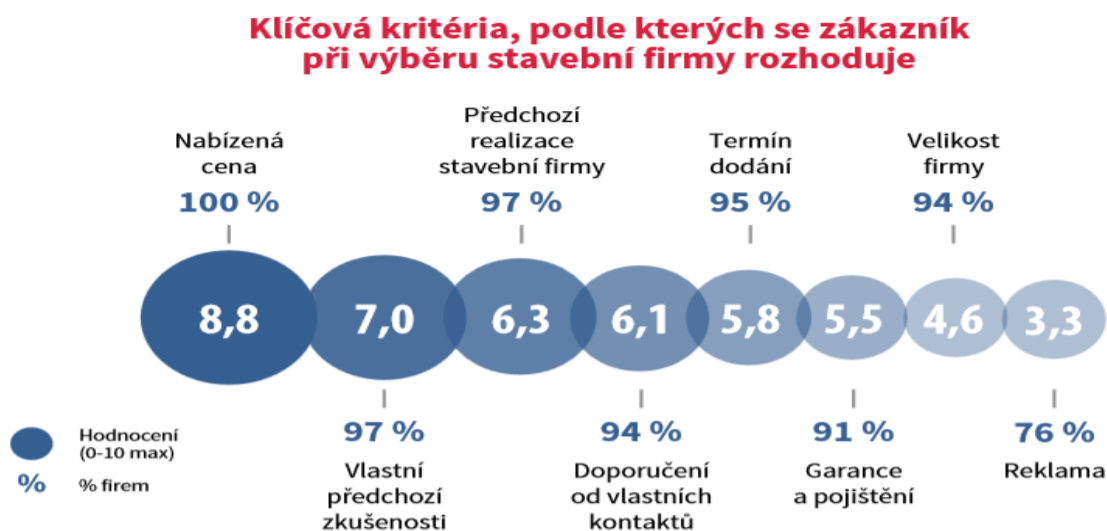
Zdroj: [17]

Průměrná marže malých a středně velkých podniků se podle výzkumu Ceec Research pohybuje okolo 9 %, což je mnohem více, než uvádějí majitelé velkých společností, kde se jejich marže pohybuje okolo 3 %. Jelikož je marže počítána z hodnoty zakázky, ke které se pak připočte, mohou si velké stavební společnosti dovolit mít menší marži, protože získávají zakázky mnohem vyšší hodnoty než malé a střední podniky. Vedení stavebních společností by tuto marži chtělo samozřejmě zvýšit, ale zatím jim to nedovoluje nedostatečná poptávka a silná konkurence. [17] [14]

3.2 Kritéria rozhodování investorů

Ředitelé stavebních firem se shodují na tom, že největším kritériem, které ovlivňuje zákazníky, je cena. Zejména to platí u veřejných zakázek, kdy je v 99 % brána v potaz k výběru společnosti pouze nejnižší nabízená částka. Mnoho majitelů a ředitelů firem uvádí, že je to nešťastný krok. Nebere se totiž v úvahu, jak kvalitně vykonává firma danou práci a každá společnost je pak nucena používat nejlevnější materiály, aby dokázala srazit cenu na minimum. V soukromém sektoru je už situace jiná, investoři stále více vyžadují nejvýhodnější poměr kvalita/cena. [17]

Obr. 3.4 Kritéria zákazníka



Zdroj: [17]

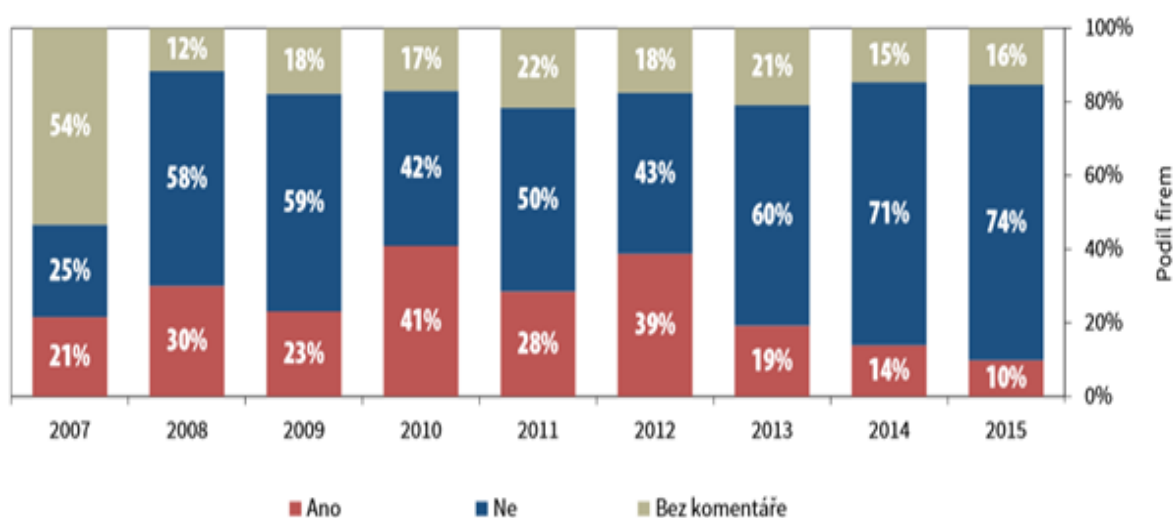
Na obrázku 3.4 můžeme vidět, jak byly obodovány jednotlivé kategorie hodnotami od nuly do deseti (nejvíce) a v procentech, kolik dotazovaných společností se s těmito body ztotožňuje. Z obrázku jasně vyplývá, že největší roli hraje skutečně cena, která je hlavním kritériem ve veřejných zakázkách, ale důležitá je také pro investory v soukromém sektoru, poté následují další kritéria, které se uplatňují zejména v soukromém sektoru. Za téměř bezvýznamné považují majitelé a ředitelé firem velikost firmy a reklamu.

Výzkumem Ceec Research bylo zjištěno, že až třetina majitelů stavebních firem odmítá veřejné zakázky z důvodů vlivů lobbistů a politiků, dále pak kvůli délce a složitosti výběrových řízení. Téměř polovina dotazovaných společností uvádí, že v soukromém sektoru neberou nabídku investora, pokud nesplňuje jejich požadavky, má např. špatné nebo nedostatečné reference, nebo nedostatek financí. [17]

V roce 2015 uvádějí majitelé velkých stavebních společností, že průměrně mají okolo 3 % nedobytných pohledávek. U malých společností je tato situace daleko horší, ty uvádějí průměrně okolo 9 %. Tento nepoměr je způsoben zejména tím, že malé podniky daleko více přijímají zakázky od nových a ne příliš ověřených investorů. Tato situace je podle ředitelů a majitelů stavebních firem podobná předchozím letům. [20] [17]

Z obrázku 3.5 můžeme také vyčíst, jestli se vedení společností opravdu setkalo s požadavkem o úplatek ve veřejných zakázkách. Můžeme zde vidět, že od roku 2007 do roku 2012 je sledovaný stav kolísavý a mnoho společností se v této době s požadavkem na úplatek setkalo. V roce 2010 to bylo dokonce 41 % a v roce 2012 39 % všech dotazovaných společností. Není tedy divu, že majitelé firem ve svých důvodech, proč se nezúčastňují veřejných zakázek, uváděli jako možnou příčinu právě oblast korupce. Od roku 2013 můžeme vidět skokové zlepšení a situace na trhu se průběžně lepší. Je to způsobeno novými protikorupčními opatřeními, která vláda od roku 2013 zavedla. Dnes uvádí pouze 10 % vedení firem, že by po nich někdo požadoval ve veřejných zakázkách úplatek. [17] [23]

Obr. 3.5 Žádosti o úplatek



Zdroj: [17]

3.3 Problémy při výběrových řízeních

Stavební společnosti se potýkají s mnoha problémy při získávání zakázek. Tyto problémy buď oddalují případnou realizaci stavby, nebo jí úplně znemožní. Vedení stavebních firem rozlišuje veřejného a soukromého zadavatele a uvádí u nich odlišné problémy.

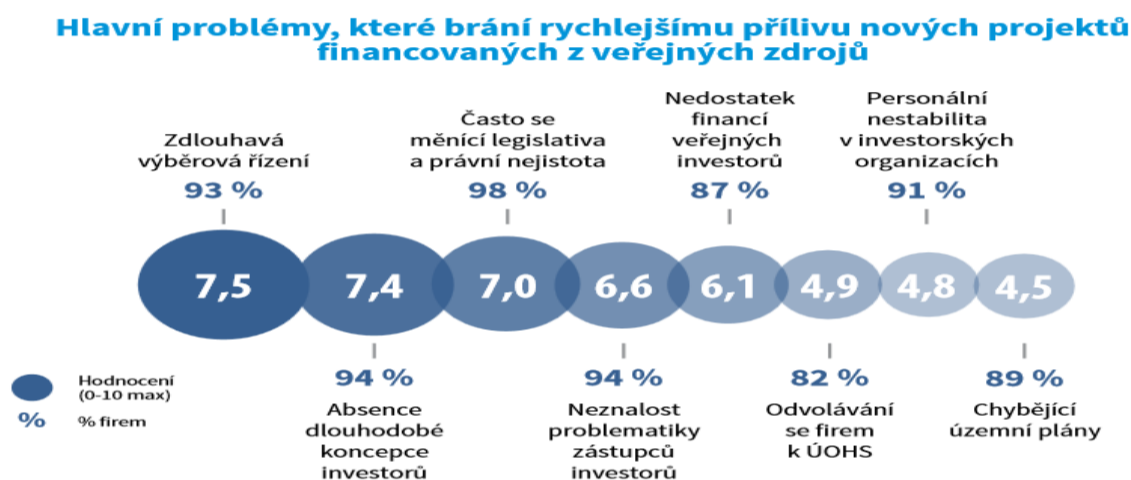
3.3.1 Problémy financování zakázek z veřejných zdrojů

Výzkumem od společnosti Ceec Research byly zjištěny hlavní problémy, které brání stavebním společnostem v získávání více zakázek od veřejných investorů. Majitelé společností pokládají za největší problémy zdoluhavé výběrové řízení a složitost právní legislativy v ČR.

Vedení společností dále uvádí nesmyslné kritérium, kdy vyhrává v 99 % nejnížší nabízená cena, a obavy z korupce při výběru firmy. Mnoho společností se do veřejných výběrových řízení nehlásí, protože si chtějí udržet dobré jméno a nejsou ochotni používat nejlevnější a nekvalitní materiály, které by musely použít, aby dokázaly nabídnout nejnížší cenu. [20] [17]

Společnost Ceec Research se dotazovala majitelů a ředitelů stavebních firem na největší problémy, se kterými se potýkají při veřejných zakázkách, a měli je ohodnotit bodovou škálou od jedné do deseti (největší problém), viz obrázek 3.6. Na obrázku vidíme také procenta uvádějící, kolik firem souhlasí s bodovým ohodnocením daného problému. Účastníci výzkumu považují za problém také možnost odvolání k Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, kdy se stává, že se některé společnosti nesmyslně odvolávají k tomuto úřadu, a zdržují tak proces celé zakázky.

Obr. 3.6 Problémy financování veřejných zakázek



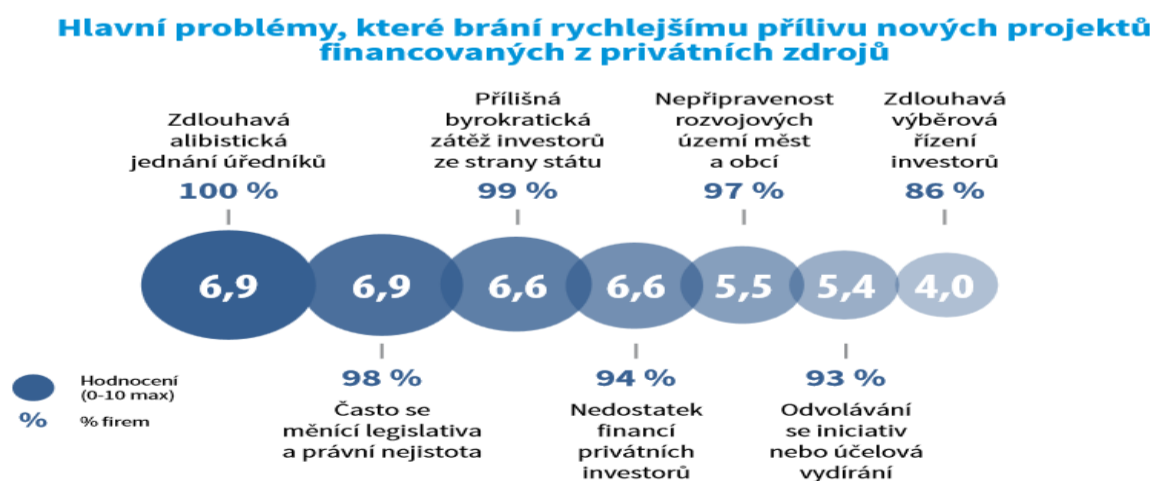
Zdroj: [17]

3.3.2. Problémy financování zakázek ze soukromých zdrojů

V tomto případě se už nesetkáváme s problémem nejnížší ceny, ale rozhodují zde jiná kritéria. Zdoluhavé výběrové řízení nepovažuje vedení firem v této oblasti za téměř žádný problém. Společnosti se ale naopak potýkají s problémem, že je nedostatečně popsany

předmět zakázky, a majitelé firmy si nemusí být úplně jisti, jaká práce je vlastně poptávána. Při zadávání zakázek ze soukromých zdrojů považují majitelé a ředitelé za největší problém zdoluhavé a alibistické chování úředníků při získávání povolení pro danou stavbu. Jako další problém uvádějí měnící se právní systém a nepřipravenost měst a obcí v oblasti rozvojových území, viz obrázek 3.7. [17]

Obr. 3.7 Problémy financování soukromých zakázek.



Zdroj: [17]

3.4 Veřejné zakázky

Dvořák a Sarařin (2011) tvrdí, že veřejná zakázka musí vykazovat následující znaky:

- Zakázka musí být realizována na základě písemné smlouvy uzavřené mezi dodavatelem, kterých může být i více, a zadavatelem dané zakázky.
- Ve veřejné zakázce musí být uveden přesně předmět zakázky, tedy zda se jedná o provedení stavebních prací nebo poskytnutí služeb, případně dodávek. [3]

Jedná se o tedy specifický případ zakázek, kdy před uzavřením smlouvy dochází k zadávacímu řízení, které zabezpečuje vybrání nejvýhodnější dané nabídky. Hlavním důvodem zadávání veřejných zakázek je úspora finančních prostředků. Této úspory by mělo být dosaženo vytvořením průhledného konkurenčního prostředí, které zabezpečuje správné využití veřejných prostředků. [15]

Zadavatel je povinen dodržovat určitá pravidla, která nesmí porušit. Jedná se zde o zásadu **transparentnosti (průhlednosti)**, kdy zadavatel musí vést písemnou dokumentaci průběhu výběrového řízení, zásadu **rovného zacházení** se všemi účastníky výběrového řízení

a v neposlední řadě se jedná o zásadu, která **odmítá jakýkoliv projev diskriminace**, kdy nesmí být znevýhodněn žádný uchazeč. [1]

Za splnění náplně práce zakázky musí být dodavatel od zadavatele ohodnocen úplatou sjednanou ve smlouvě. Ve většině případů se jedná o finanční ohodnocení, toto ale není podmínkou. [3]

Podle Balýová (2015) rozlišujeme dle předmětu tyto veřejné zakázky:

- Veřejnou zakázku na stavební práce,
- Veřejnou zakázku na dodávky,
- Veřejnou zakázku na provedení služby.

Největší zastoupení mají veřejné zakázky na stavební práce, které tvoří okolo 50 % všech vypsanych veřejných zakázek. [1]

Rozdělení do výše uvedených tří druhů je pro zadavatele velice důležité, protože každý druh zakázky má jiné finanční určení limitů. Pokud by zadavatel danou zakázku nesprávně zařadil, jedná se o trestný čin. Proto by měl být každý zadavatel plně obeznámen se zákonem o veřejných zakázkách.

U veřejných zakázek rozlišujeme 3 skupiny finančních limitů:

- Nadlimitní veřejné zakázky,
- Podlimitní veřejné zakázky,
- Zakázky malého rozsahu.

U zařazení do těchto skupin se vždy udává cena bez DPH, viz kapitola 3.5. [1]

3.4.1 Veřejná zakázka na stavební práce

Balýová (2015) tvrdí, že veřejnou zakázkou na stavební práce je také veřejná zakázka, u které je předmětem vedle realizace stavebních prací i poskytnutí dodávek nebo služeb, jež jsou nezbytné k provedení předmětu veřejné zakázky dodavatelem. Předmětem veřejné zakázky jsou tudíž stavby a stavební práce. [1]

Dvořák a Sarafin (2011) uvádějí, že z hlediska předmětu veřejných zakázek ve stavebnictví dále rozlišujeme:

- 1) Provedení stavebních prací, které odpovídají jednáním uvedeným v příloze zákona č. 3. Zde je potřeba rozlišovat stavební práce a služby.
- 2) Provedení stavebních prací, se kterými souvisí inženýrské nebo projektové konání.

Sem je možno zahrnout také služby, které ke stavebním pracím patří.

3) Provedení stavby jako výsledek montáže nebo stavební práce, které jsou schopny plnit technickou nebo ekonomickou funkci. [3]

3.4.2 Veřejná zakázka na dodávky

Balýová (2015) tvrdí, že podle paragrafu 8 zákona o zadávání veřejných zakázek je veřejnou zakázkou na dodávky zakázka, u které je předmětem pořízení zboží (věci), především formou koupě. Zboží může být koupeno také na splátky nebo pronajmuto i s případným právem zboží koupit. [1]

Veřejná zakázka na dodávky zahrnuje kromě pořízení daného zboží také doplňkové služby, které k výrobku patří, např. jeho odborná montáž.

3.4.3 Veřejná zakázka na služby

Balýová (2015) ve své knize uvádí, že podle paragrafu 10 zákona o zadávání veřejných zakázek je zakázka na služby vymezena negativně, a to jako zakázka, která není veřejnou zakázkou na dodávky nebo veřejnou zakázkou na stavební práce. [1]

3.5 Finanční limity veřejných zakázek

Podle Poremská (2014) se předpokládaná hodnota veřejné zakázky pro zákonné účely rozumí zadavatelem stanovená výše peněžitého závazku, který vyplývá z plnění veřejné zakázky. Zadavatel je povinen určit finanční ohodnocení veřejné zakázky ještě před jejím zahájením. Rozhodujícím kritériem, do jaké skupiny bude zakázka zařazena, je vždy cena bez DPH. [11]

3.5.1 Nadlimitní veřejná zakázka

Balýová (2015) tvrdí, že nadlimitní veřejnou zakázkou se rozumí veřejná zakázka, kdy její předpokládaná hodnota podle paragrafu 13 zákona o veřejných zakázkách bez DPH dosáhne nejméně finančních limitů stanovených předpisem pro jednotlivé kategorie, viz tabulka 3.2. [1]

Tab. 3.2 Minimální finanční limity nadlimitních zakázek

Zadavatel	VZ na dodávky	VZ na služby	VZ na stavební práce
Česká republika a státní příspěvkové organizace	3 395 000 Kč	3 395 000 Kč	131 402 000 Kč
Územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, jiné právnické osoby dle paragrafu 2 o ZVZ	5 244 000 Kč	5 244 000 Kč	131 402 000 Kč
Sektorový zadavatel	10 489 000 Kč	10 489 000 Kč	131 402 000 Kč
Zadavatelé uvedení v paragrafu 2 v oblasti obrany nebo bezpečnosti	10 489 000 Kč	10 489 000 Kč	131 402 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1]

3.5.2. Podlimitní veřejná zakázka

Podlimitní veřejné zakázky mají rozdílné hodnoty, pokud se jedná o stavební práce, nebo se jedná o veřejnou zakázku na dodávky či služby.

O podlimitní veřejné zakázce mluvíme tehdy, pokud její minimální hodnota bez DPH dosahuje u dodávek nebo veřejných zakázek na služby hodnotu nejméně 2 000 000 Kč a na stavební práce 6 000 000 Kč. Částky však nesmí dosáhnout finančního limitu nadlimitní veřejné zakázky, viz tabulka 3.3. [11]

Tab. 3.3 Finanční limity podlimitních zakázek

	Veřejná zakázka na dodávky a služby	Veřejná zakázka na stavební práce
Podlimitní VZ	2 000 000 Kč a více	6 000 000 Kč a více

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1]

Balýová (2015) tvrdí, že správné určení toho, o jaký druh podlimitní zakázky se jedná, ovlivňuje následné určení vhodného typu zadávacího řízení. [1]

3.5.3 Zakázky malého rozsahu

Veřejná zakázka malého rozsahu je taková, která nedosáhne na finanční limit podlimitní veřejné zakázky. Tedy pokud se jedná o veřejnou zakázku na služby či dodávky, tak nedosáhne částky 2 000 000 Kč bez DPH, a jedná-li se o zakázku na stavební práce, nedosáhne tato částka 6 000 000 Kč bez DPH, viz tabulka 3.4. [11]

Tab. 3.4 Finanční limity zakázek malého rozsahu

	Veřejná zakázka na dodávky a služby	Veřejná zakázka na stavební práce
VZ malého rozsahu	(0; 2 000 000) Kč	(0; 6 000 000) Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1]

Veřejné zakázky malého rozsahu nemusí zadavatel zadávat podle zákona o veřejných zakázkách, ale i v tomto případě se musí držet tří zásad zmiňovaných v kapitole 3.4.

Můžeme rozlišit také takzvanou **Významnou veřejnou zakázku**, ta pak musí být zadána buď příslušnými orgány České republiky, nebo příspěvkovou organizací, a hodnota takové zakázky je nejméně 300 000 000 Kč bez DPH. Nebo jako druhou variantu ji může zadat právnická osoba, či územní samosprávný celek, přičemž hodnota zakázky musí činit nejméně 50 000 000 Kč bez DPH. [15]

3.6 Zadavatel veřejné zakázky

Pokud se má jednat o veřejnou zakázku, potom jedna z podmínek, která ji určuje, je, že musí být zadána zadavatelem. Balýová (2015) tvrdí, že rozeznáváme tři druhy zadavatelů, a to dotované, sektorové a veřejné zadavatele. [1]

3.6.1 Veřejný zadavatel

Zákon vymezuje 4 subjekty, které mezi veřejné zadavatele patří:

- 1, Česká republika – pomocí svých organizačních složek vyhlašuje veřejné zakázky. Každá organizační složka může provádět jen úkony, které jí podle práva náleží.
- 2, Státní příspěvková organizace.
- 3, Územní samosprávný celek – sem patří obce, kraje a hlavní město Praha.

4, Jiná právnická osoba, která ale musí splňovat dvě podmínky: a) je založena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, b) její finance na realizaci jsou získávány především od státu nebo od jiného veřejného zadavatele. [15] [1]

3.6.2 Dotovaný zadavatel

Balýová (2015) tvrdí, že dotovaný zadavatel je jakákoli fyzická nebo právnická osoba, která dostane od veřejných zdrojů na zakázku příspěvek více než 50 %, nebo dotovaná částka přesáhne 2 000 000 Kč z veřejných zdrojů. [1] [15]

3.6.3. Sektorový zadavatel

Balýová (2015) uvádí, že sektorovým zadavatelem se rozumí osoba, která vykonává některou z relevantních činností podle paragrafu 4 zákona o veřejných zakázkách. Relevantní činnost musí být vykonávána podle zvláštního nebo výhradního práva, nebo pokud může veřejný zadavatel nad zadavatelem uplatnit přímý nebo nepřímý dominantní vliv. [1]

V zákonech a knižních publikacích se uvádí také pojem **Centrální zadavatel**. Tento zadavatel je vlastně veřejný zadavatel, který se musí řídit i při zadávání veřejných zakázek zákonem o veřejných zakázkách platných pro veřejné zadavatele. Centrální zadavatel nakupuje pro jiného zadavatele zboží a služby a ty dále prodává jiným zadavatelům, pouze však za stejnou cenu. Centrální zadavatel nesmí prodávat dané dodávky nebo služby za cenu vyšší, než za jakou je sám pořídil. Pokud dojde ke smlouvě mezi veřejným zadavatelem a centrálním zadavatelem, může za něho centrální zadavatel provádět zadání veřejných zakázek na dodávky, služby nebo dokonce i stavební práce. Před tímto úkonem musí však mezi zadavateli dojít k písemné smlouvě, která upravuje jejich právní možnosti. [1]

3.7 Druhy výběrových řízení

3.7.1 Otevřené řízení

U otevřeného výběrového řízení zadavatel oznamuje neomezenému počtu dodavatelů, že zadává veřejnou zakázku, a kterákoliv osoba se může přihlásit a podat svou nabídku. K nabídce musí uchazeč přiložit doklad o prokázání splnění kvalifikace, tedy že je schopen dané dílo vykonat. Při dokládání kvalifikace musí společnost prokázat, že má na provedení díla dostatečné technické vybavení, kvalifikovaný personál a také ekonomické prostředky. Jedná se o nejběžnější a nejjednodušší typ výběrového řízení v případě nadlimitních a podlimitních veřejných zakázek. [1] [15]

3.7.2 Užší řízení

Jedná se o dvojfázové výběrové řízení, kdy v prvním kole veřejný zadavatel oznamuje neomezenému počtu uchazečů záměr zadat výběrové řízení. Ti pošlou nejprve doklady o svých kvalifikačních předpokladech, ze kterých si zadavatel vybere, a osloví už jen ty uchazeče, kteří splnili jeho podmínky. Ty následně vyzve k podání cenové nabídky. [1] [15]

3.7.3 Jednací řízení s uveřejněním a bez uveřejnění

Jednací řízení **s uveřejněním** je volnější a méně standardizovaný způsob zadání veřejné zakázky. Zadavatel vyzve neomezený počet účastníků, kteří se mohou do výběrového řízení přihlásit. Ti následně posílají své nabídky a poté zadavatel řeší s účastníky konkrétní náležitosti smlouvy. [15]

Jednací řízení **bez uveřejnění** je nejméně formální výběrové řízení. Toto výběrové řízení patří k nejjednodušším, kdy zadavatel osloví sám určitý počet uchazečů, kteří by o dané řízení měli zájem. Ti nepodávají přímou cenovou nabídku, ale zadavatel s nimi přímo vyjednává o možné ceně za provedené dílo. [15]

3.7.4 Soutěžní dialog

Tohoto výběrového řízení se účastní neomezené množství uchazečů. Ti následně diskutují o tom, jak dané dílo zhotovit, protože zadavatel nemá přesně určený předmět plnění dané práce, nebo ho kvůli složitosti daného díla není schopen sám sestavit. Po rozhodnutí, jak bude dané dílo přesně zhotoveno, obešle zadavatel znovu uchazeče, aby podali své cenové nabídky. [1] [15]

3.7.5 Zjednodušené podlimitní řízení

U podlimitního řízení ve zjednodušeném podání je zadavatel povinen oslovit nejméně pět uchazečů o danou zakázku a musí ji také vyvěsit na svém profilu umístěném na internetu. Zadavatel je však povinen přijímat nabídky i od uchazečů, které sám neoslovil. Tito zájemci mají také možnost na podlimitní výběrové řízení reagovat a poslat zadavateli svou cenovou nabídku, kterou zadavatel musí při svém výběru zhodnotit. [11] [15]

3.8 Lhůty, průběh a vyhodnocení výběrového řízení

Podle autorky Balýová (2015) musíme rozlišovat podle zákona dva typy lhůt - lhůtu pro doručení žádosti o účasti ve výběrovém řízení a lhůtu pro podání nabídky. U těchto dvou

typů lhůt musíme taky rozlišit, zda se jedná o veřejného zadavatele nebo zadavatele sektorového, protože pro oba platí jiné zákonné lhůty. [1]

3.8.1 Lhůty pro veřejného zadavatele

Pokud mluvíme o **lhůtě pro podání žádosti o účasti ve výběrovém řízení**, jedná se o minimální dobu stanovenou zákonem o veřejných zakázkách, kterou je zadavatel povinen nechat uplynout od uveřejnění své nabídky, a dát tak možnost společně se o tuto zakázku přihlásit, viz tabulka 3.5.

Tab. 3.5 Lhůty podání žádosti

Druh zadávacího řízení	Veřejná zakázka	
	Nadlimitní	Podlimitní
Užší řízení (významné zakázky- lhůty 2krát delší)	37 dní	15 dní
Jednací řízení s uveřejněním	37 dní	15 dní
Soutěžní dialog	37 dní	15 dní

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

U druhé zákonné lhůty, což je **lhůta podání nabídky**, se jedná o minimální dobu, kterou je nucen zadavatel podle zákona poskytnout společně pro podání jejich cenových nabídek na danou zakázku, viz tabulka 3.6.

Tab. 3.6 Lhůty podání nabídek

Druh zadávacího řízení	Veřejná zakázka	
	Nadlimitní	Podlimitní
Otevřené řízení	52 dní	22 dní
Užší řízení	40 dní	15 dní
Zjednodušené podlimitní řízení	nelze	15 dní
Soutěžní dialog	Dle uvážení zadavatele	
Jednací řízení s uveřejněním		
Jednací řízení bez uveřejnění		

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

3.8.2 Lhůty pro sektorového zadavatele

U sektorového zadavatele se zákon zmiňuje pouze o lhůtách u nadlimitních hodnot zakázek. Ty jsou při podání žádosti stejné jako u veřejných zadavatelů, tedy 37 dnů. Zákon o veřejných zakázkách upravuje naléhavé důvody, kdy nelze použít 37 dní, v těchto případech je pak možné o zkrácení doby na 22 dnů. [15]

U **podání nabídek** se už minimální doba od veřejného zadavatele liší. Zákon u sektorového zadavatele u doby podání nabídek upravuje opět pouze nadlimitní zakázky, viz tabulka 3.7.

Tab. 3.7 Lhůty pro podání nabídek

Druh zadávacího řízení	Nadlimitní veřejná zakázka
Otevřené řízení	52 dní
Užší řízení	24 dní
Jednací řízení s uveřejněním	24 dní
Užší řízení v odůvodněných případech	10 dní
Jednací řízení s uveřejněním v odůvodněných případech	10 dní

Zdroj: Vlastní zpracování [15]

3.8.3 Průběh a vyhodnocení výběrových řízení

Každý účastník musí podat svou nabídku na výběrové řízení v obálce, která je kvalitně uzavřena, aby se s obsahem nedalo až do vyhodnocení manipulovat, nebo také v elektronické podobě. Veřejný zadavatel musí sestavit nejméně tříčlennou komisi, která hodnotí podané nabídky jednotlivých společností. Sektorový zadavatel povinnost sestavit komisi podle zákona o veřejných zakázkách nemá. Otevírání obálek se mohou účastnit osoby, které podaly své nabídky v dané lhůtě, a také osoby, které si pozve zadavatel. [1] [3]

U vyhodnocení nabídek se nejprve zkoumá, zda je obsah nabídky v souladu se zákonem o veřejných zakázkách, a poté se přistupuje k samotnému vyhodnocení. Vítězí nabídka, ve které byla nejnižší stanovená cena, nebo pokud si to zadavatel přeje, tak nabídka, která je ekonomicky nejvýhodnější. Pokud zadavatel použije jako kritérium k vyhodnocení výherní zakázky ekonomickou výhodnost, tak bere v úvahu užitnou hodnotu a cenu. V praxi se užívá v 99 %, že zadavatel vybere jako vítěznou nejnižší nabízenou cenu, protože pokud by vybral nabídku podle ekonomické výhodnosti, musel by dokazovat ostatním společnostem, jaká kritéria hodnotil, a zdůvodnit výběr, přičemž by nesměl porušit pravidla transparentnosti,

rovného zacházení a zákazu diskriminace. Riskoval by také námitky od neúspěšných společností a odvolání k Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, čímž by došlo k prodlení u dané zakázky. Proto je v masivní většině vždy vybrána jako výherní nabídka s nejnižší cenou. [15] [11]

3.9 Elektronická aukce

Elektronická aukce se používá jako hodnotící prostředek při výběru některých zakázek. Můžeme se s ní setkat v konečné fázi zadávacího řízení, kdy se snažíme maximalizovat konkurenční podmínky při podávání cenových nabídek. Elektronickou aukci může zadavatel použít ve všech typech zadávacího řízení, kromě soutěžního dialogu a jednacích řízení bez uveřejnění. Tato aukce nesmí být použita, pokud se jedná o veřejnou zakázku na služby nebo stavební práce, jejímž předmětem je plnění týkající se práv duševního vlastnictví. [3] [9]

Hlavním rozdílem mezi e-aukcí a běžným způsobem zadávání zakázek je, že uchazeči mohou po první nabízené částce svou nabídku v následujícím kole upravit. Společnosti se po každém kole dozví, na jaké pozice se nacházejí a jaké cenové nabídky podali jejich konkurenti. Zadavatel však nesmí uveřejnit až do samotného konce názvy společnosti, které v aukci soutěží. Takto mohou společnosti své cenové nabídky upravovat, dokud se e-aukce neukončí. Konec elektronické aukce je buď v přesně stanovený den a čas, nebo pokud zadavatel neobdrží v následujícím kole žádné nové nabídky, posledním důvodem pro ukončení e-aukce může být vyčerpání předem stanoveného kol elektronické aukce. V aukci vyhrává vždy společnost, která nabídne nejnižší částku. [15] [1] [9]

4 Metodika výzkumu

V této kapitole se uvádí, jak byla získána potřebná data pro realizaci výzkumu, a postup při jejich vyhodnocení.

Metodiku výzkumu rozdělujeme na přípravnou část, kde si musíme stanovit definici problému a důvod, proč daný výzkum provádíme, dále je zde uveden hlavní cíl výzkumu a následuje aplikační část, ve které je popsáno, jak je daný výzkum prováděn. [8]

4.1 Definice problému

Ve společnosti jsou data, která nejsou nijak zpracována a nacházejí se nepřehledně uschována v databázi firmy. Vedení by chtělo mít o svých zakázkách nyní dostatečný přehled, a jelikož ve společnosti není žádný marketingový útvar ani osoba, která by se o tuto činnost starala, byl autor této práce požádán, aby dané problémy vyhodnotil. Ve výběrových řízeních vedení společnosti neví, jak jsou úspěšní v jednotlivých cenových kategoriích, tudíž neví, v čem tkví největší nedostatky a jaký je podíl zakázek získaných výběrovým řízením na obratu společnosti. Zjistit úspěšnost firmy podle jejich největších investorů je velice podstatné, aby vedení získalo přehled, zda se daří hůře nebo lépe s těmito investory spolupracovat. Dílčím úkolem je upozornit společnost na to, jaké náklady pro ni představují reklamace a zakázky, které doposud nebyly uhrazeny.

4.2 Cíl výzkumu

Cílem této práce je zlepšení efektivity při procesu získávání zakázek. Tohoto cíle je dosaženo pomocí marketingového výzkumu, který se provádí analýzou interních dat a dotazováním vedení společnosti Fus a Harazim s. r. o. Cílem výzkumu je vyhodnocení úspěšnosti z různých pohledů: vyhodnotit úspěšnost společnosti ve všech zakázkách za daný rok, dále vyhodnotit, kolik zakázek bylo získáno výběrovým řízením, zjistit vytíženost práce v jednotlivých měsících, určit úspěšnost podle nejvýznamnějších investorů a místa realizace zakázky. Dílčím cílem výzkumu je zjistit způsoby získávání zakázek podle názoru majitelů a náklady, které se týkají reklamací a nezaplacených zakázek.

4.3 Použitá data

Ve výzkumu jsou použita sekundární data z interních záznamů společnosti a také primární informace z ústního a písemného dotazování majitelů společnosti a účetní k získání

všech podstatných informací. Sekundární data jsou informace, které už byly shromážděny a dají se dále zpracovávat. Tyto záznamy, jak se nakonec ukázalo, nebyly snadno dohledatelné. Většina dat, u kterých byl autor požádán, aby je analyzoval, jsou nekompletní a těžko dohledatelná, protože nebyly dobře evidovány v interních záznamech. S analýzou úspěšnosti ve výběrových řízeních je možné začít až od roku 2012, protože data před tímto rokem nejsou vedena takovým způsobem, aby se dala jejich analýza provést. Proto se celý výzkum provádí s údaji roku 2012 až 2015.

U posledního bodu analýzy, viz kapitola 5.5, byly k získání informací majitelům společnosti předloženy tabulky k vyplnění, aby bylo možné tuto část analýzy provést. Tyto tabulky jsou k nahlédnutí v příloze, viz příloha č. 4.

4.4 Typ výzkumu

V této práci je vzhledem k účelu výzkumu a způsobu získávání dat použit především monitorovací výzkum, který podle autora Malý (2008) slouží k analyzování interních záznamů. Slouží také k informování o tom, jaké má daná firma výsledky ve zkoumané oblasti. Je charakteristický tím, že daná data z interních záznamů jsou sledována a zpracována. [8]

4.5 Časový harmonogram

K této bakalářské práci byl vytvořen časový harmonogram podle měsíců, kdy se daná etapa výzkumu prováděla. Časový harmonogram je znázorněn v tabulce 4.1

Tab. 4.1. Časový harmonogram

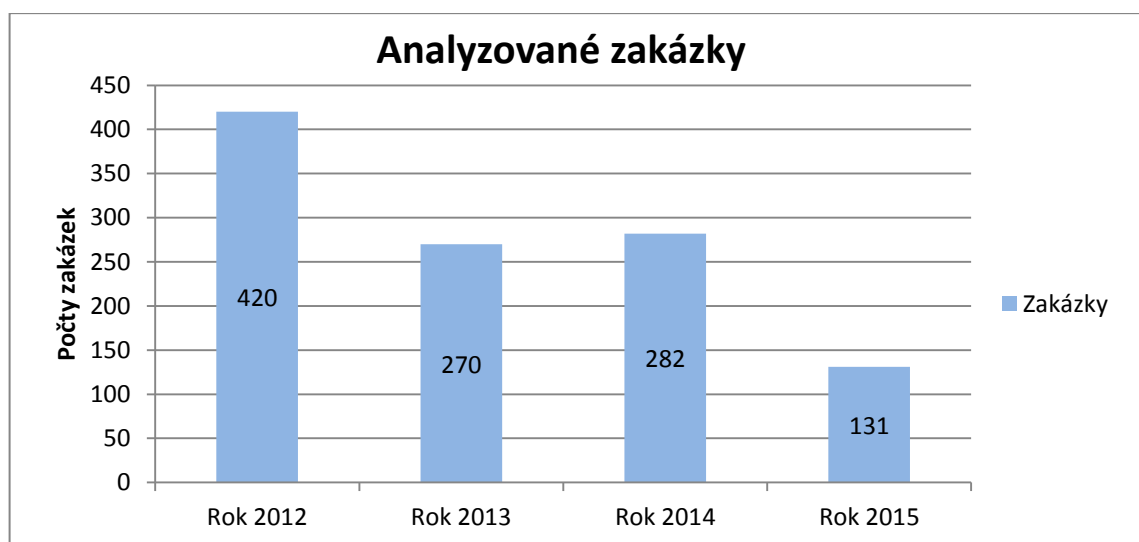
Činnosti/měsíc	Říjen 2015	Listopad 2015	Prosinec 2015	Leden 2016	Únor 2016	Březen 2016
Příprava výzkumu						
Realizace výzkumu						
Analýza výsledků						
Návrhy a doporučení						

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Aplikační část

V aplikační části bylo celkově analyzováno 1103 zakázek, které byly rozděleny podle jednotlivých let, ve kterých byly zaznamenány, a do potřebných kategorií nutných pro realizaci výzkumu. Základní soubor je tedy 1103 zakázek, ze kterého byl vždy pro danou analýzu vytvořen výběrový soubor z tohoto celkového počtu zakázek. ZS se tedy rovná VS. U posledního bodu analýzy, kdy bylo použito písemné dotazování všech tří majitelů, se také rovná základní soubor tomu výběrovému. Obrázek 4.1 znázorňuje základní soubor pro jednotlivé roky. Rok 2014 je zde prodloužen až do března roku 2015 a rok 2015 zkrácen jen na 8 měsíců, od dubna do prosince, z důvodu prodlouženého zdaňovacího období v roce 2014.

Obr. 4.1 Analyzované počty všech zakázek v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Zakázky jsou vždy započítány do roku, ve kterém byly evidovány v systémech společnosti Fus a Harazim. Pokud tedy realizace zakázky přesáhla jeden rok, byla v analýze započtena do roku, ve kterém tato zakázka vznikla. V analýze je upozorněno na zakázky, které nebyly dokončeny ve stejném roce, kdy jejich realizace začala.

Údaje o obratu jsou získány z výkazu zisku a ztrát společnosti. V daném roce tedy nemusí zcela přesně odpovídat počty vyhraných zakázek danému obratu. Je to způsobeno splatností faktur, které mohou být zaplacený v různou dobu podle dohody s investorem. V některých případech investor platí za zakázku postupně z důvodu velké peněžní částky, kterou není schopen zaplatit ihned, nebo poskytuje vykonavateli zakázky průběžné zálohy na

financování víceleté stavby. Pro autora tedy nebylo možné vyhledávat u každé realizované zakázky údaje o tom, kdy a jakým způsobem byla zaplacená, proto jsou zakázky přizpůsobené obratu v daném roce.

5 Analýza úspěšnosti firmy Fus a Harazim s. r. o.

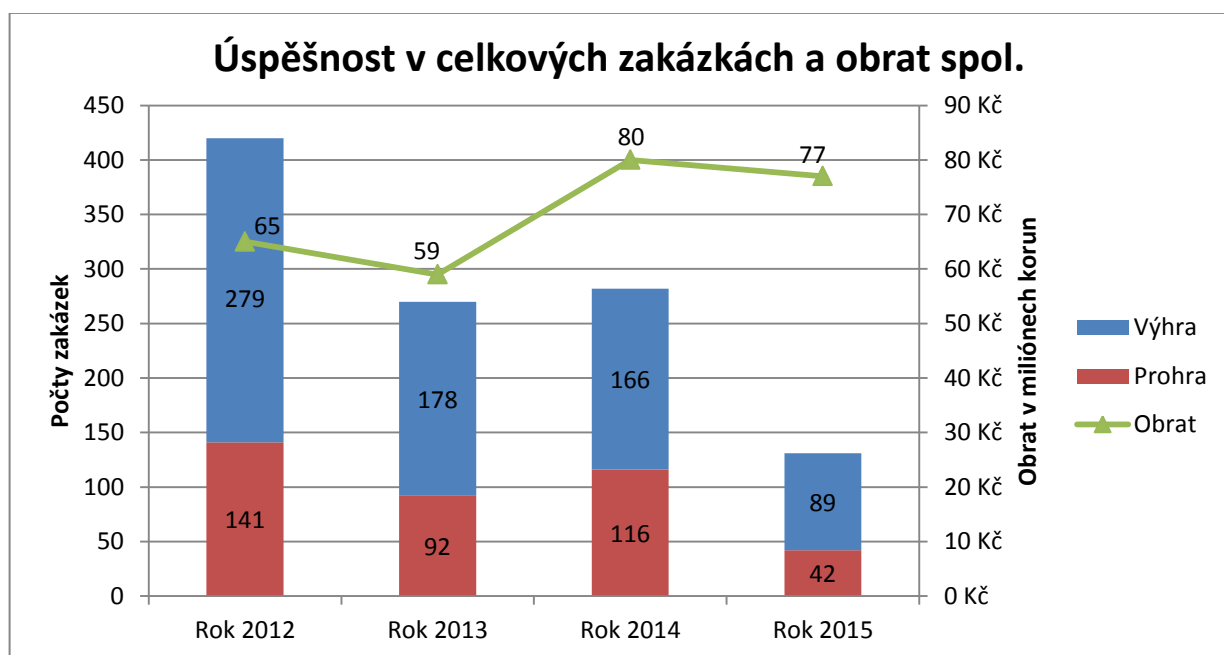
Obsahem této kapitoly je vyhodnocení získaných dat, velká většina z nich je pro lepší přehlednost zpracována v programu MS Excel 2010 do grafů. Nejprve se v této kapitole zabýváme vyhodnocením úspěšnosti zakázek firmy a jejími nejdůležitějšími investory, poté pojednáváme o nákladech vzniklých prostřednictvím reklamací a nevýhodných zakázek a na konci této kapitoly je znázorněna vytíženost společnosti a její způsoby získávání zakázek podle názorů majitelů.

5.1 Vyhodnocení úspěšnosti při získávání zakázek

Tato kapitola již obsahuje vyhodnocování jednotlivých zakázek. Nejprve v ní hodnotíme úspěšnost v celkových zakázkách za poslední 4 roky a poté se zabýváme podrobnějším vyhodnocením, kdy jsou zakázky rozděleny do skupin podle jejich typu nebo místa realizace zakázky. V závěru této kapitoly jsou znázorněny náklady, které společnost stojí účast ve výběrovém řízení, a důvody jejich proher. V celé této kapitole je uvedený rok 2014, zaznamenáván od 1. 1. 2014 do 31. 3. 2015, a rok 2015 zkrácen na období od 1. 4. 2015 do 31. 12. 2015. Je to z toho důvodu, že majitelé společnosti se rozhodli v roce 2014 prodloužit zdaňovací období do 31. 3. 2015 a není možné tyto zakázky nijak oddělit, kvůli prohraným zakázkám, u kterých není známo jejich přesné datum.

5.1.1 Úspěšnost v celkových zakázkách

Obr. 5.1 Vyhodnocení celkových zakázek podniku a obrat společnosti



Obrázek 5.1 zobrazuje úspěšnost získávání zakázek za poslední 4 roky fungování společnosti Fus a Harazim a je zde zobrazen obrat zaokrouhlený na milióny korun, kterého bylo v daném roce dosaženo. V roce 2012 měli majitelé společnosti zájem o 420 zakázek, úspěšní byli ve 279 případech. V procentuálním vyjádření se úspěšnost v tomto roce pohybuje na 66,4 %. Těchto 279 vyhraných zakázek se podílelo na obratu společnosti 65 milióny korun. Tři zakázky byly dokončeny až v následujícím roce 2013, jedna zakázka, jejíž realizace začala v roce 2012, byla dokončena v roce 2014 a jedna až v roce 2015. V roce 2013 bylo celkem zaznamenáno 270 zakázek, k jejich realizaci došlo ve 178 případech. Procentuální úspěšnost v tomto roce klesla na 65,9 % a obrat na 59 miliónů korun. K tomuto roku bylo započteno 6 zakázek, které byly dokončeny až v následujícím roce. V prodlouženém období roku 2014 bylo zaznamenáno 282 zakázek, kdy vedení společnosti slavilo úspěch ve 166 případech. Procentuální úspěšnost se pohybovala jen na 58,9 %, ale obrat společnosti se vyhoupl na 80 miliónů korun. Tři zakázky z tohoto prodlouženého období byly dokončeny až ve zkráceném roce 2015. V roce 2015, kdy byly zaznamenány údaje jen za 8 měsíců, se zaměstnanci společnosti ucházeli o 131 zakázek. K jejich realizaci došlo v 67,9 %. Procentuální úspěšnost v tomto roce byla nejvyšší za poslední 4 roky a těchto 89 vyhraných zakázek se podílelo na obratu společnosti 77 milióny korun. Dvě zakázky z tohoto roku mají být dokončeny v roce 2016.

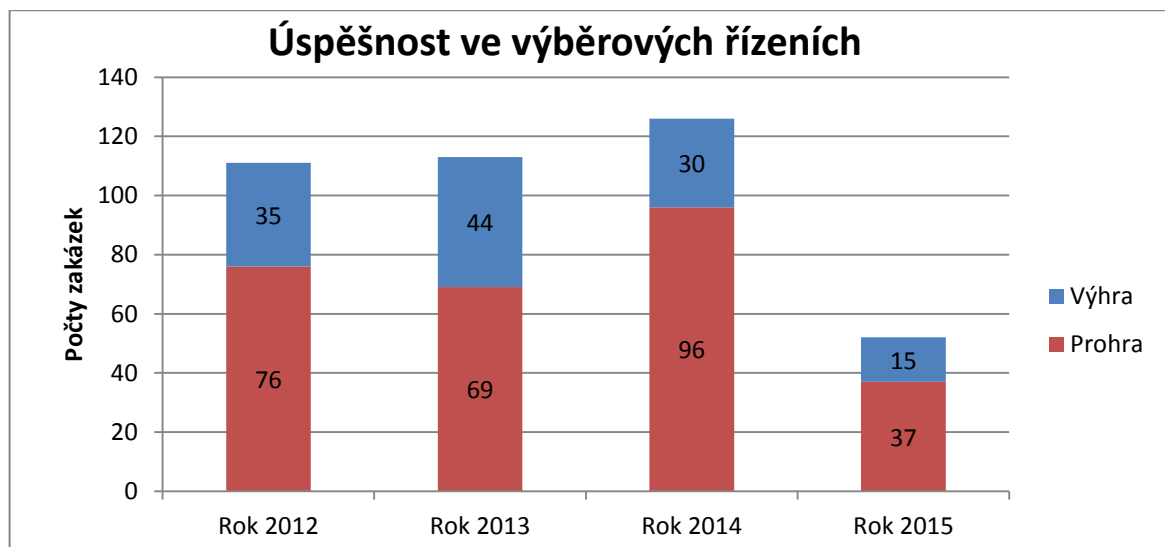
Z obrázku 5.1 vyplývá, že množství realizovaných zakázek sice klesá, ale hodnota těchto jednotlivých zakázek vzhledem k obratu společnosti naopak stoupá. Nejméně úspěšní v získávání zakázek byli zástupci společnosti v roce 2014, kdy téměř každá druhá zakázka, o kterou se pokoušeli, nebyla realizována. Neúspěšné zakázky v tomto roce tvořily 41,1 %. Naopak nejlépe si vedli ve zbytku roku 2015, kdy neúspěšných zakázek bylo pouze 32,1 %, a hodnota zakázek vzhledem k malému počtu jejich realizace byla největší.

5.1.2 Úspěšnost ve výběrových řízeních

Obsahem této podkapitoly je už vyhodnocení pouze výběrových řízení, kterých se zástupci společnosti zúčastnili. Tyto zakázky byly odděleny od všech ostatních zakázek a zpracovány nejprve do jednoho grafu, kde jsou znázorněna celkově vyhraná a prohraná výběrová řízení za poslední čtyři roky. Následně byl zpracován graf, kde jsou znázorněny prohry a výhry ve výběrových řízeních, ale také už jsou zakázky rozděleny do cenových kategorií podle hodnoty zakázky.

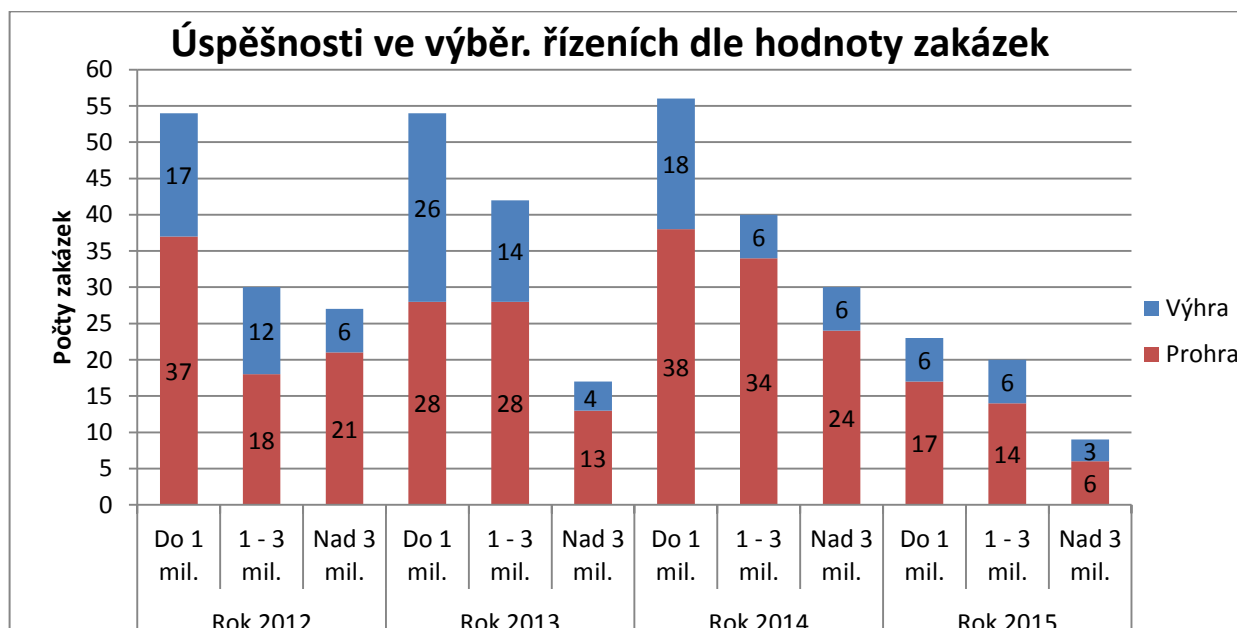
Zakázky jsou rozděleny do cenových kategorií, o které si majitelé společnosti sami pro lepší přehlednost požádali. Jsou to jednak malé zakázky, jejichž hodnota nepřesáhne jeden milión korun, dále střední zakázky, kdy se jejich hodnota pohybuje od jednoho do tří miliónů korun, a pro společnost velké zakázky s hodnotou větší než tři milióny korun českých.

Obr. 5.2 Úspěšnost ve výběrových řízeních



Obrázek 5.2 znázorňuje vyhraná a prohraná výběrová řízení, kterých se zástupci společnosti zúčastnili. Z grafu vyplývá, že nejvíce výběrových řízení proběhlo v prodlouženém roce 2014, kdy se zúčastnili 126 výběrových řízení. Úspěch společnosti však tvořil pouze 23,8 %, což bylo nejméně za poslední 4 roky. Nejlepší procentuální úspěšnosti se podařilo zástupcům společnosti dosáhnout v roce 2013, kdy představovala 38,9 %. Průměrně společnost dosahovala úspěchu ve výběrových řízeních za analyzované období 30,8 %.

Obr. 5.3 Úspěšnost ve výběrových řízeních dle cenových kategorií



Na obrázku 5.3 je zobrazeno, kolika úspěšných a neúspěšných výběrových řízení se zástupci společnosti zúčastnili v jednotlivých letech a v jaké cenové relaci se zakázky nacházely.

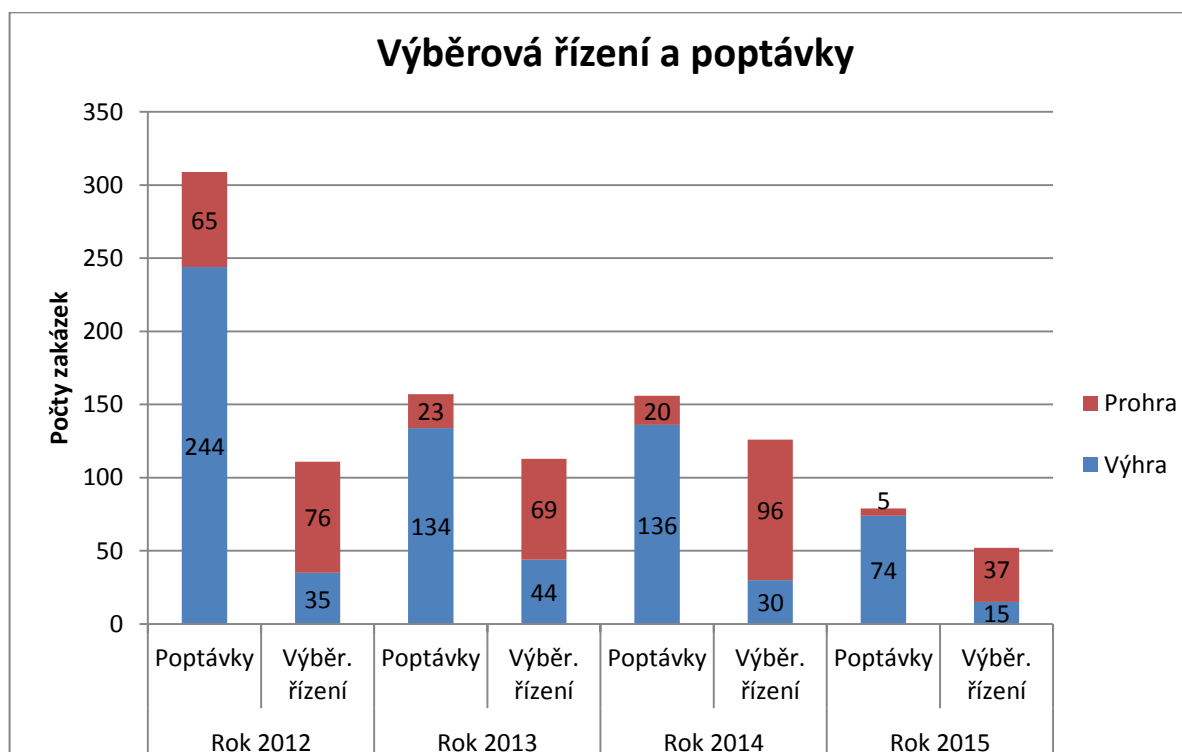
Z obrázku 5.3 vyplývá, že vedení společnosti se každý rok účastní nejvíce těch výběrových řízení, kdy hodnota případné realizované zakázky nepřesáhne jeden milión korun. Tyto zakázky také zaměstnanci společnosti nejvíce realizují. Největší úspěch v této cenové kategorii byl zaznamenán v roce 2013, kdy z 54 výběrových řízení, kterých se majitelé firmy zúčastnili, bylo dosaženo úspěchu u 26 zakázek. Naopak nejhorší byl rok 2015, kdy společnost z 23 výběrových řízení byla úspěšná pouze šestkrát.

Nejméně se zástupci společnosti pravidelně v každém roce pokoušejí o zakázky, které přesahují tři milióny korun, i realizace těchto zakázek se uskutečňuje každý rok v malém počtu. Je to z toho důvodu, že realizace zakázky v hodnotě nad tři milióny korun si většinou vyžádají velké množství zaměstnanců na delší dobu, a jelikož firma disponuje v současné době 35 kmenovými zaměstnanci, nemůže se těchto zakázek účastnit mnoho. Proto volí majitelé ve velké většině právě účast v řízeních o zakázky do 1 mil. korun. Nejlepší procentuální úspěšnost v cenové kategorii nad 3 milióny zaznamenali zástupci společnosti ve zkráceném roce 2015, kdy z devíti účastí ve výběrových řízeních vyhráli tři zakázky. Naopak nejhůře se vedlo v roce 2014, kdy jejich úspěšnost tvořila jen 20 %, když z 30 výběrových řízení vyhráli pouze 6. Pro společnost jsou velmi důležité zakázky pohybující se v cenové relaci od jednoho do tří miliónů korun, a to z toho důvodu, že tyto zakázky nejsou kapacitně tak náročné jako zakázky velkého rozsahu a je možné v této cenové kategorii navýšit zisk firmy oproti srovnání se zakázkami do 1 mil. korun. V této cenové kategorii bylo dosaženo největšího úspěchu v roce 2012, kdy procentuální úspěšnost tvořila 40 %. Opakem byl rok 2014, kdy ze 40 výběrových řízení bylo realizováno pouze 6 zakázek.

5.1.3 Úspěšnost ve výběrových řízeních a poptávkách

Obsahem této podkapitoly je porovnat počty výběrových řízení a poptávek. Mezi poptávky jsou zařazeny pokusy o získání zakázek jiným způsobem než výběrovým řízením, tudíž se jedná o pokus získat zakázku dlouhodobou spoluprací, osobními kontakty nebo přímou poptávkou investorů. V této podkapitole bude uveden také graf, který znázorňuje, jakou mírou se podílejí poptávky a výběrová řízení na obratu společnosti v analyzovaných letech.

Obr. 5.4 Počty výběrových řízení a množství poptávek

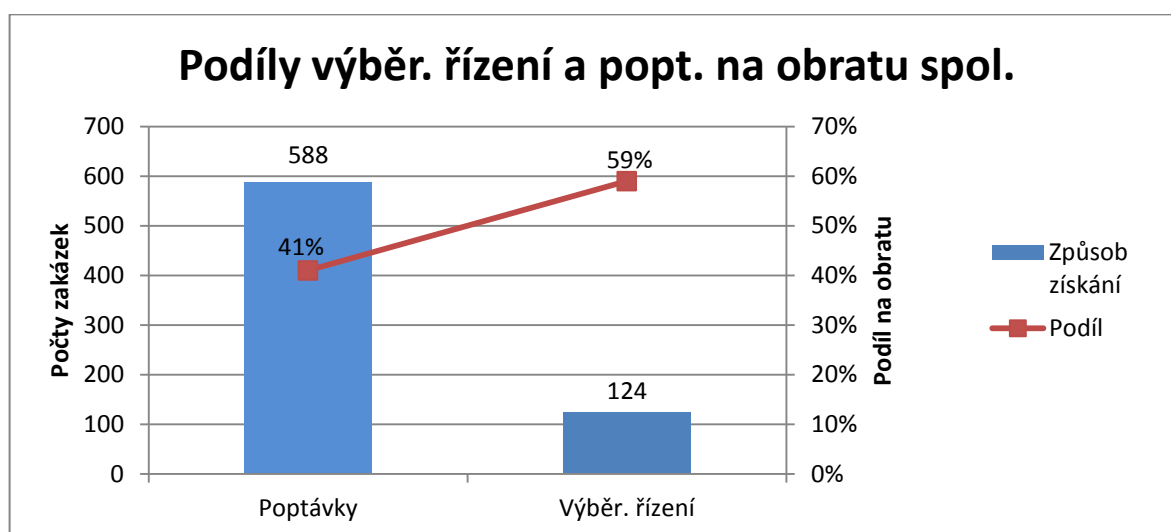


Na obrázku 5.4 můžeme vidět, že počty vyhraných zakázek jsou v poptávkách každý rok mnohem větší než ve výběrových řízeních. U poptávek dosahují zástupci společnosti průměrně mnohem většího úspěchu za poslední 4 roky než u výběrových řízení, kdy průměrná úspěšnost u poptávek je 86,3 % a u výběrových řízení jen 30,8 %. Největšího rozdílu si můžeme všimnout v roce 2012, kdy počet vyhraných poptávek byl téměř 7 krát větší než počet vyhraných výběrových řízení. Naopak nejmenší rozdíl mezi vyhranými zakázkami byl hned v následujícím roce, kdy poptávky tvořily přibližně jen 3 krát větší množství než výběrová řízení. V roce 2012 bylo uskutečněno mnohem více poptávek než v ostatních letech, a to z důvodu realizace mnoha drobných zakázek do 100 tisíce korun.

V následujícím obrázku 5.5 je znázorněno, jak se poptávky a zakázky vyhrané výběrovým řízením podílejí za celkové 4 roky na obratu společnosti. Graf ukazuje, že i když tvoří poptávky několikanásobně větší množství, tak objem těchto zakázek zahrnuje mnohem méně peněz než zakázky získané výběrovým řízením.

Obrázek 5.5 znázorňuje, že od roku 2012 do 2015 bylo celkem zaznamenáno 124 úspěšných zakázek získaných prostřednictvím výběrového řízení a 588 zakázek získaných jiným způsobem. Poptávek je tedy 4,7 krát více, ale podílejí se na obratu o 18 % méně než výběrová řízení. Obrázek 5.5 tedy dokazuje, jak významné jsou zakázky získané prostřednictvím výběrového řízení pro majitele společnosti, když se podílejí na obratu 59 %.

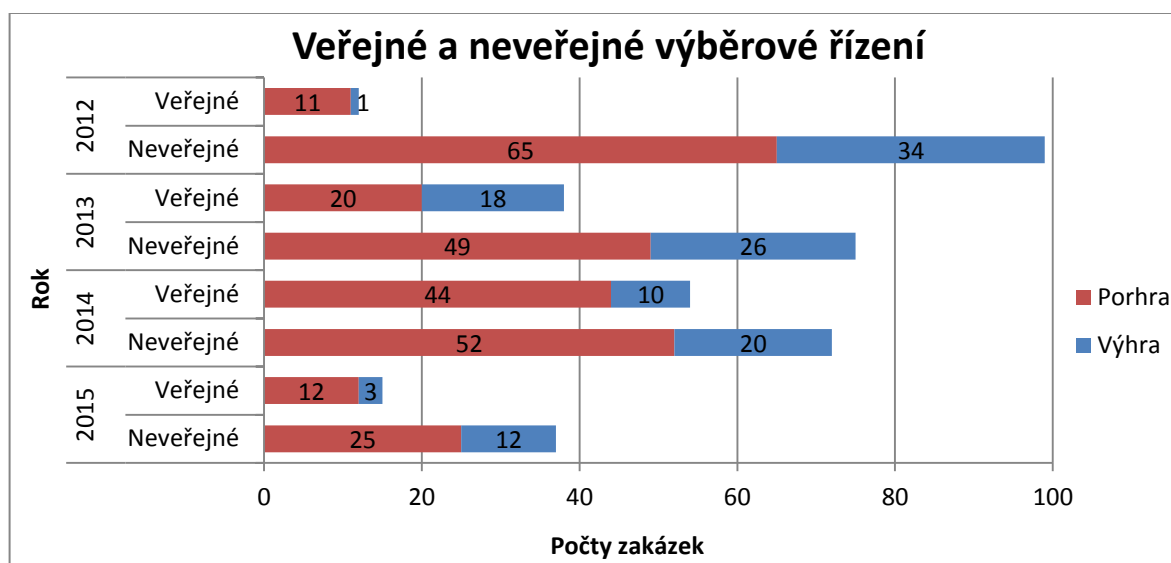
Obr. 5.5 Počty výběr. řízení, poptávek a jejich podíly na obratu za poslední 4 roky



5.1.4 Členění výběrových řízení

Úkolem této podkapitoly je nejprve rozdělit výběrová řízení na veřejné (otevřené) a neveřejné výběrové řízení. Neveřejné výběrové řízení je takové, kdy daný investor již sám osloví několik firem a požádá je v případě zájmu o zaslání nabídky do výběrového řízení. Zde se nemůže již žádná jiná společnost přihlásit. U veřejného výběrového řízení investor firmy neobesílá, jen oznámí, že vyhlašuje výběrové řízení na danou zakázku, a zástupci společnosti si musí toto výběrové řízení vyhledat a přihlásit se do něho sami. V této kapitole bude dále uveden graf, který znázorňuje, kolik výběrových řízení bylo za poslední 4 roky vyhodnoceno prostřednictvím e-aukce a jak v ní byli pověřeni zástupci společnosti Fus a Harazim úspěšní.

Obr. 5.6 Rozdělení výběrových řízení na veřejné a neveřejné

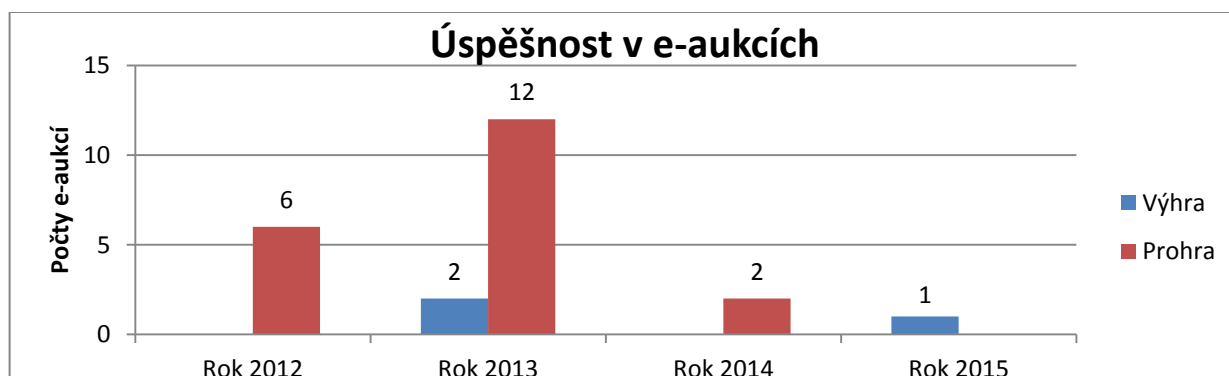


Na obrázku 5.6, který znázorňuje rozdělení na veřejné a neveřejné zakázky, je patrné, že společnost velkou většinu svých zakázek získává prostřednictvím neveřejného výběrového řízení. Nejvýraznější byl rozdíl v roce 2012, kdy se zaměstnanci společnosti pokoušeli jen o 12 veřejných zakázek a o 99 neveřejných zakázek zadáných prostřednictvím výběrového řízení. Zástupci firmy se více účastní neveřejných výběrových řízení z důvodu pravděpodobnější šance na výhru, poněvadž investor obešle s nabídkou jen okolo pěti stavebních firem. V případě veřejného výběrového řízení není kapacita uchazečů nijak omezena. Druhým důvodem je usnadnění práce, kdy vedení nemusí neveřejné výběrové řízení vyhledávat, ale jsou do něho sami pozváni.

Pokud se zaměříme na nejlepší a nejhorší procentuální úspěšnost, tak u **veřejného** výběrového řízení se vedení společnosti dařilo nejlépe v roce 2013, kdy téměř každé druhé výběrové řízení bylo pro firmu úspěšné, když z 38 pokusů vyhráli uchazeči 18 zakázek. Naopak nejhorší výsledky byly zaznamenány již ve zmiňovaném roce 2012, kdy úspěšnost tvořila pouhých 8,3 %. U **neveřejného** výběrového řízení bylo zaznamenáno nejhorší hodnocení v roce 2014, kdy ze 72 pokusů vyhráli pouze 20 zakázek a jejich procentuální úspěšnost spadla na 27,8 %. Nejlépe se pak dařilo zaměstnancům společnosti uspět opět v roce 2013, stejně jako u veřejných zadání, kdy se pokoušeli o 75 zakázek a úspěšní byli ve 34,7 %. Průměrná úspěšnost u veřejných výběrových řízení se pohybuje na 23,6 %, u neveřejného je tato hranice vyšší o 8,7% bodu.

V následujícím obrázku 5.7 je znázorněna úspěšnost společnosti v e-aukcích. Toto vyhodnocování zakázek pomocí elektronické aukce, jak znázorňuje graf, není příliš časté. Nejvíce těchto aukcí proběhlo v roce 2013, kdy jich bylo celkem 14. Úspěšnost společnosti je velice malá, když z celkových 23 e-aukcí byla zakázka realizována jen ve třech případech, což představuje pouhých 13 %. V roce 2012 a 2014 se nepodařilo zástupcům společnosti získat žádnou zakázku prostřednictvím těchto aukcí a ve zbytku roku 2015 byla e-aukce zaznamenána pouze v jednom případě, kdy došlo k následné realizaci dané zakázky.

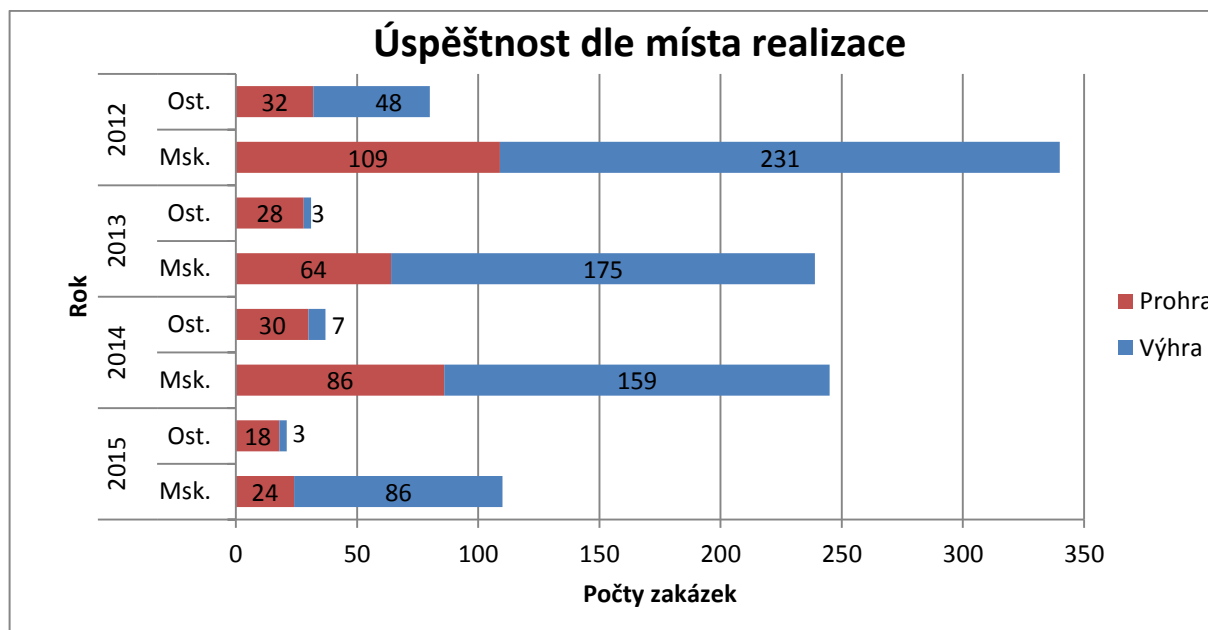
Obr. 5.7 Vyhodnocení úspěšnosti v e-aukcích



5.1.5 Úspěšnost dle místa realizace zakázky.

Tato podkapitola se zabývá úspěšností společnosti v závislosti na místě realizace zakázek. Rozlišujeme, zda se soutěžilo o zakázku, která měla být následně realizována v Moravskoslezském kraji, nebo v jiných částech České republiky. Majitelé společnosti se soustředí jenom na český trh, proto je zbytečné rozlišovat zakázky mimo ČR, ke kterým nedošlo.

Obr. 5.8 Úspěšnost získávání zakázek v Moravskoslezském kraji oproti ostatním



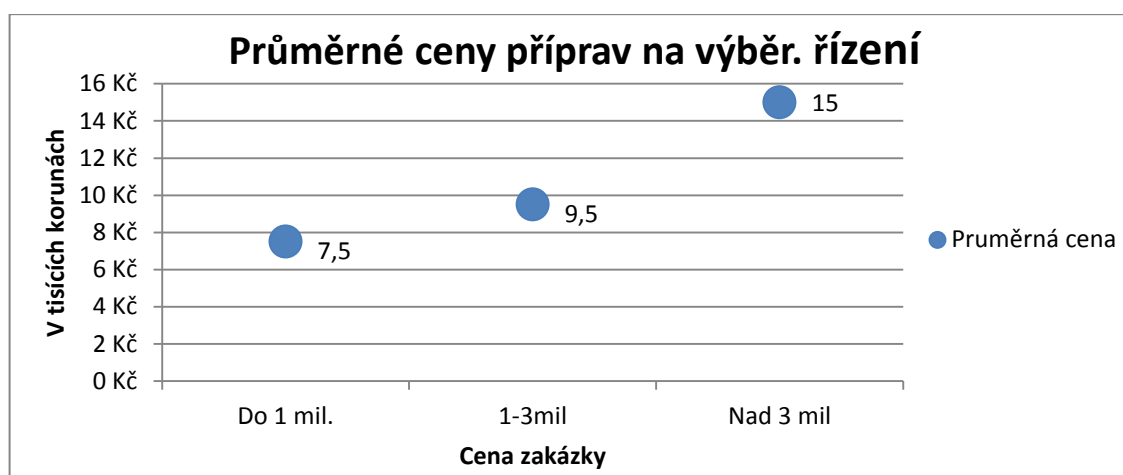
Z obrázku 5.8 vyplývá, že zaměstnanci společnosti realizují téměř všechny zakázky v Moravskoslezském kraji. V tomto kraji bylo za poslední 4 roky realizováno 651 zakázek z celkového počtu 712, tedy 91 % všech zakázek, a jen 9 % bylo realizováno v jiných krajích České republiky. Graf znázorňuje, že i sami zástupci společnosti se daleko více snaží ucházet o zakázky v Moravskoslezském kraji a slaví mnohem větší úspěch při jejich získání než v krajích ostatních. Majitelé společnosti odůvodňují tento fakt tím, že pokud se snaží o zakázku ve vzdálenějším prostředí od sídla společnosti, rostou náklady na dopravu a případné ubytování zaměstnanců. Snižuje se tedy i konkurenceschopnost společnosti ve výběrových řízeních při nabídce nejnižší ceny. Nejlépe se vedení společnosti dařilo v ostatních krajích v roce 2012, kdy zaměstnanci realizovali 48 zakázek mimo kraj působnosti společnosti. V tomto roce jako jediném převažují v ostatních krajích výhry nad prohrami. Je to z důvodu realizace drobných zakázek pro jednoho investora, který vlastní majetek i mimo Moravskoslezský kraj. V následujících letech je ale realizace zakázek v ostatních krajích mizivá. V roce 2012 se nejvíce realizovaly zakázky mimo Moravskoslezský kraj většinou

v Olomouckém kraji a následně v kraji Praha. Nejhůře se pak dařilo zástupcům společnosti v roce 2013, kdy z 31 pokusů byly realizovány jen 3 zakázky. Nejlepší výsledky zaznamenala společnost v Moravskoslezském kraji ve zbytku roku 2015, kdy procentuální úspěšnost při jejich získání tvořila 78 %. Průměrná úspěšnost v tomto kraji činí 71,1 %, je tedy o mnoho vyšší než v ostatních krajích, kde je průměr úspěšnosti získání zakázek pouze 25,7 %.

5.1.6 Příprava na výběrová řízení a důvody jejich proher

V této kapitole se dozvíme, kolik stojí vedení společnosti příprava na výběrové řízení podle velikosti zakázek a jaké jsou důvody jejich případných proher u soukromých a veřejných investorů. V této kapitole jsou použity data, které jsou získány z dotazování majitelů a účetní této společnosti.

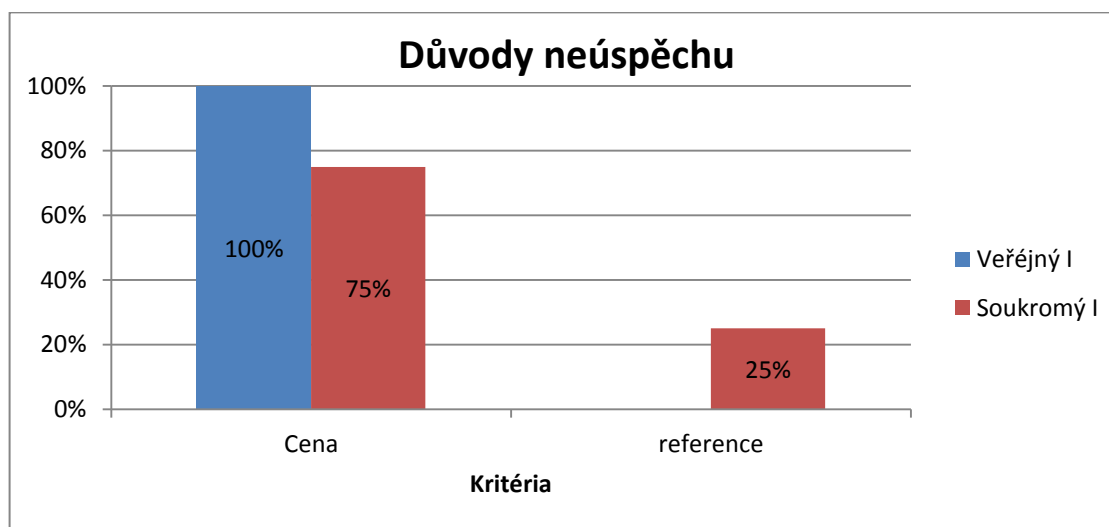
Obr. 5.9 Průměrné ceny příprav na výběrové řízení



Obrázek 5.9 znázorňuje průměrné ceny v tisících korunách, které stojí majitelé příprava na účast ve výběrovém řízení. Tyto náklady jsou fixní, až na zakázky nad 3 milióny, kdy si musí v některých případech účastníci zakoupit od investora již vypracovaný projekt. V cenách není započtený program na cenění zakázek, který si musí každý rok vedení společnosti zakoupit. Jeho cena se pohybuje do 5 tisíc korun. I když se jedná o fixní náklady, ceny jsou odlišné z důvodu délky, které si tato příprava vyžádá. Čím větší je rozsah zakázky, tím jsou obvykle delší práce na její přípravě. U zakázek do 3 mil. se jedná o mzdu rozpočtáře, který musí zjistit ceny materiálu, prací, nákladů na dopravu a určit celkovou cenu zakázky. U zakázek nad 3 milióny je kromě práce rozpočtáře započtená také výpomoc technika a stavbyvedoucího. Jedná se totiž většinou o složitější zakázky, které si vyžadají odborné konzultace.

Důvody proher při získávání zakázek se liší podle toho, zda se jedná o veřejného nebo soukromého investora. Výsledky těchto neúspěchů zobrazuje obrázek 5.10. Na tomto obrázku jsou u soukromých investorů znázorněny průměrné procentuální hodnoty daných kritérií. Bylo zjištěno, že důvodem proher společnosti, pokud se jedná o **veřejného investora**, je ve 100 % cena. Pokud nenabídli zástupci společnosti v takto zadaném výběrovém řízení nejnížší cenu, nepodařilo se jim toto výběrové řízení v analyzovaném období ani jednou vyhrát. U **soukromého** investora hraje hodnota zakázky také obrovskou roli, ale ne vždy zde vyhrává nejnížší cena. Majitelé společnosti sdělili, že u soukromých investorů rozhoduje v 70 až 80 % cena a 20 až 30 % reference o dané společnosti. Toto rozmezí procent se vždy orientuje podle finančních možností investora, tedy jak moc je ochotný zaplatit více za lepší kvalitu. Názory majitelů společnosti se ztotožňují s výzkumem společnosti Ceec Reaserch, viz kapitola 3.2, kde majitelé a ředitelé společností také uvádějí, že ve veřejném sektoru rozhoduje nejvíce cena, ale v soukromém sektoru už vyhrává poměr kvalita/cena.

Obr. 5.10 Důvody neúspěchu společnosti při získávání zakázek



5.2 Úspěšnost podle nejvýznamnějších firemních investorů

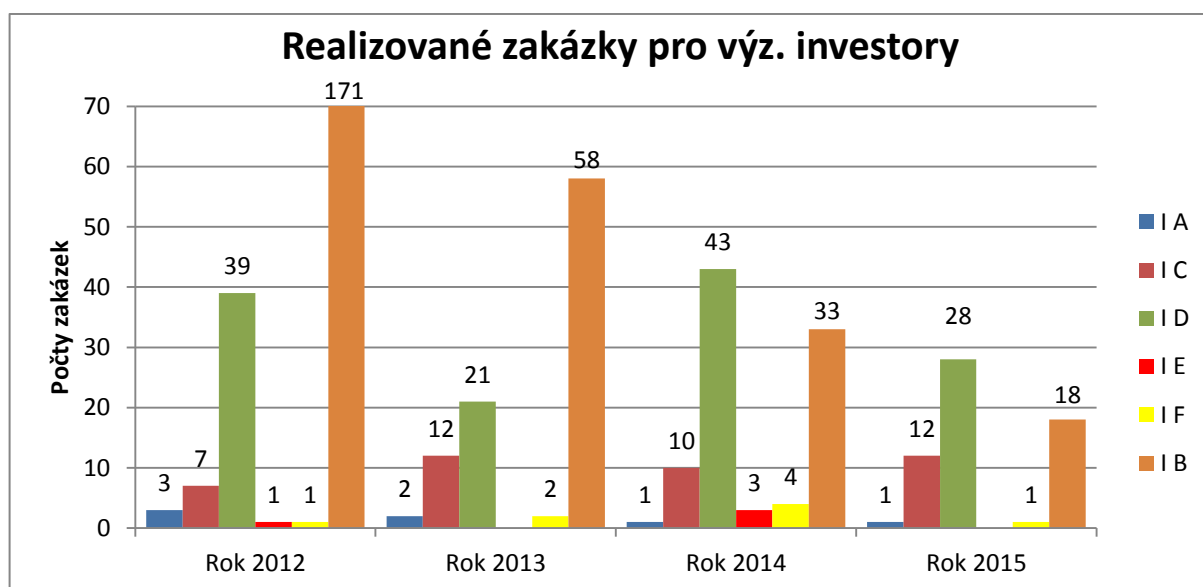
Tato kapitola je zaměřena na hodnocení nejvýznamnějších investorů, se kterými společnost spolupracuje. Jelikož se jedná o citlivé údaje, budou jména jednotlivých investorů nahrazena jednotlivými písmenky abecedy. Pod jakým písmenkem daný investor vystupuje, bude známo jen autorovi bakalářské práce a vedení společnosti Fus a Harazim, aby se zabránilo případnému zneužití důvěrných informací.

Tato kapitola obsahuje grafy, ve kterých je znázorněna úspěšnost společnosti ve spolupráci s investory, kteří se podíleli na celkovém obratu za poslední 4 roky více než pěti procenty.

Dále zde nalezneme grafy znázorňující, jak se význam investorů pro daný rok měnil a jak se daní investoři podíleli na obratu společnosti za celkové 4 roky. Poslední graf v této kapitole znázorňuje, jaký podíl měli daní investoři na zakázkách, které zaměstnanci společnosti za poslední 4 roky realizovali. Rok 2014 je zde opět jako v předchozí kapitole analyzován až do března roku 2015.

Pro přehlednost byly do grafu 5.11 vybrány jen vyhrané zakázky od nejvíce významných investorů. Celý graf, ve kterém jsou znázorněny i počty proher u těchto investorů, je pro svou velkou velikost umístěn do příloh, viz příloha č. 2.

Obr. 5.11 Vyhrané zakázky u významných investorů



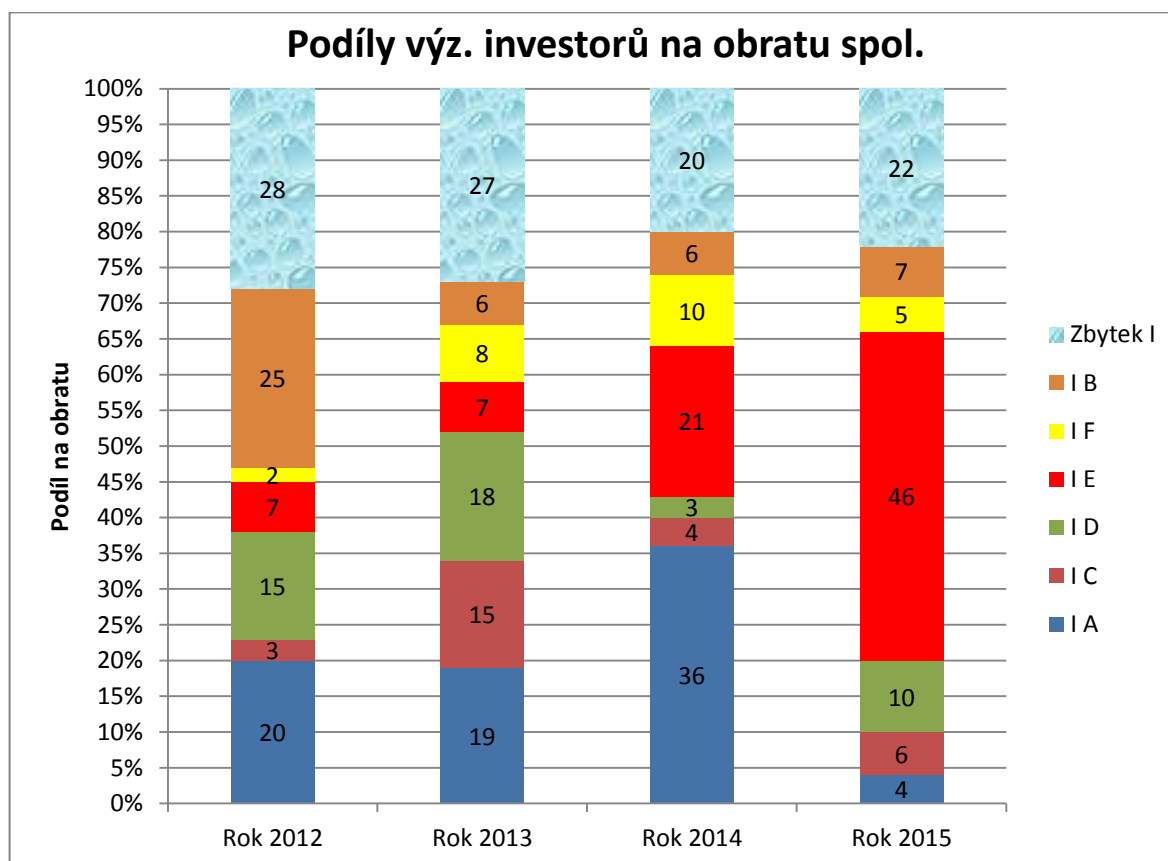
Na obrázku 5.11 jsou znázorněny vyhrané zakázky u šesti nejvýznamnějších investorů. V grafu můžeme tedy pozorovat, kolik zakázek pro daného investora zaměstnanci společnosti v daném roce vykonali. Bylo nutné nastavit maximální velikost svislé osy znázorňující počty zakázek na 70, aby nedošlo ke zkreslení grafu, kdy bylo mnoho zakázek realizovaných v roce 2012 pro investora B. Zaměstnanci společnosti pro tohoto investora realizovali v roce 2012 celých 171 zakázek. Toto nebývalé množství bylo způsobeno skutečností, že se jednalo většinou i o drobné zakázky, které si nevyžádaly příliš mnoho času. Tento investor se však svými 25 % podílel v roce 2012 na obratu společnosti nejvíce. Z obrázku 5.11 vyplývá, že zástupci společnosti nezískávají od investora B už tolik zakázek, i jeho podíl na obratu

společnosti klesl a pohyboval se ve zbývajících letech mezi 6 - 7 %, viz obrázek 5.12. Tento fakt je způsoben tím, že v roce 2012 skončila rámcová smlouva na údržbu majetku tohoto investora, kterou se nepodařilo majitelům pro následující roky znovu vyhrát. Od roku 2014 přebírá vedení v počtu vykonaných zakázek investor D, který se podílí na obrátu společnosti taky velice významnou mírou.

V obrázku 5.11 se nacházejí i investoři, pro které zaměstnanci společnosti nevykonávají každý rok novou zakázku, nebo jejich počty nevypadají nijak ohromně, takže z hlediska množství zakázek by nebyli tak významní. Ovšem tyto zakázky mají mnohonásobně vyšší hodnotu a zaberou mnohem delší dobu vykonání práce, proto jsou pro společnost naopak velice významné.

Například investor E zadal zakázky pro firmu jen v roce 2012 a 2014, ale hodnota těchto čtyř zakázek ho zařadila na místo investora, který nejvíce přispěl obrátu společnosti za poslední 4 roky, viz obrázek 5.13.

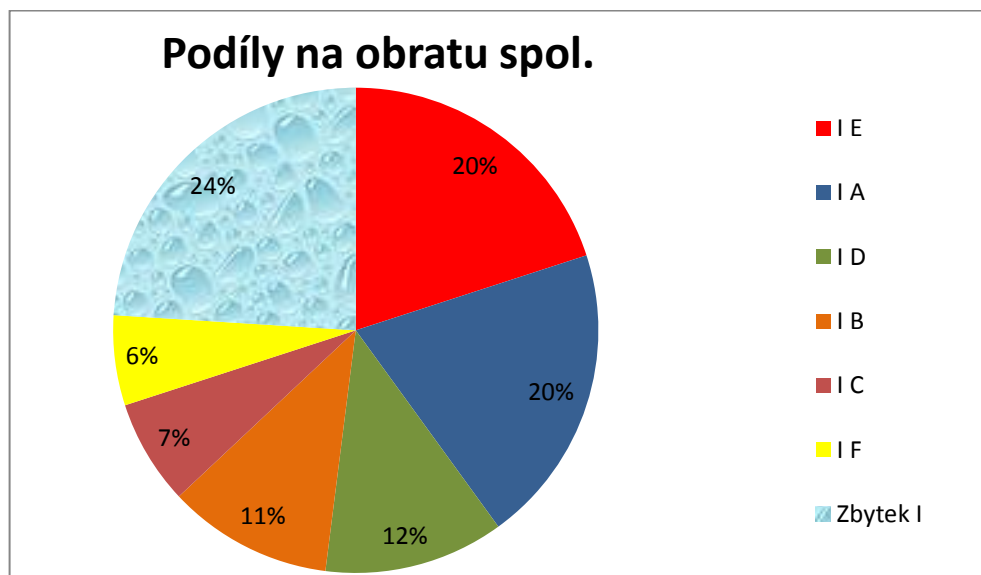
Obr. 5.12 Podíly nejvýznamnějších investorů na obrátu společnosti v jednotlivých letech



Na obrázku 5.12 je znázorněno, jak se v daném roce určitý investor podílel na obrátu společnosti. Jsou zde ohodnoceni i investoři, kteří v tabulce 5.11 nemají pro daný rok

uvedenou žádnou zakázku. Je to v případě, kdy investor nezaplatil danou částku v jednom roce, ale částka byla pro svůj velký objem rozdělena do více let, nebo délka realizace zakázky byla uskutečněna ve více než jednom roce a zaplacená až podle splatnosti faktury. Podíly investorů vycházejí z fakturací podle odběratelů v daném roce a z výkazu zisků a ztrát. Z obrázku 5.12 vyplývá, že význam těchto 6 investorů je opravdu velký, a dá se říci, že je stále větší. V roce 2012 se těchto 6 investorů podílelo na obratu společnosti 72 % a v roce 2014 už tvořili 80 % obratu. Z obrázku 5.12 vyplývá, že někteří investoři od roku 2012 ztrácejí na významu, například investor B, ale někteří se podílejí naopak mnohem více, například investor E, který se v roce 2015 podílel na obratu společnosti 46 %.

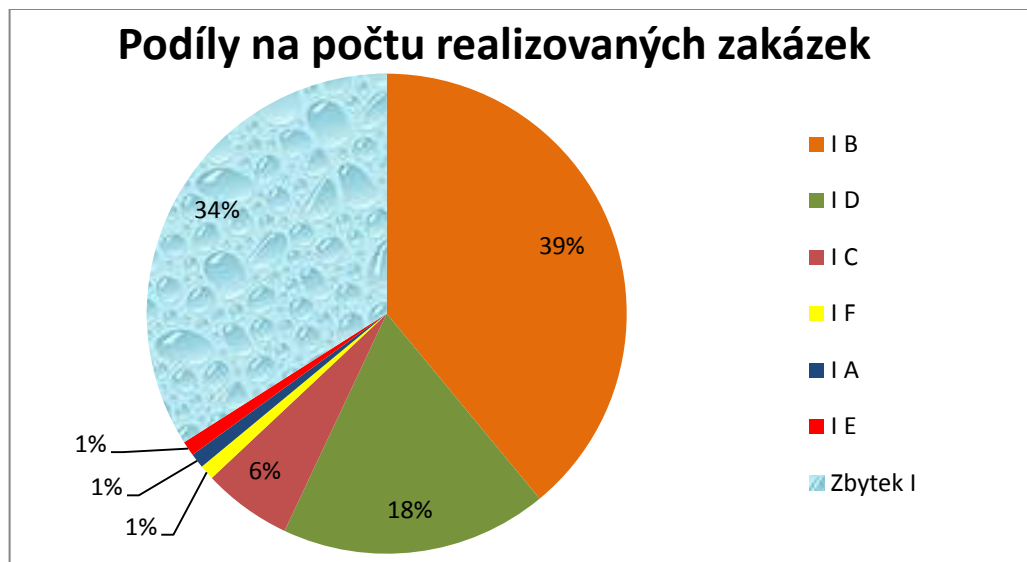
Obr. 5.13 Podíly nejvýznamnějších investorů na obratu podniku za poslední 4 roky



Obrázek 5.13 dokazuje, jak významní tito investoři jsou. Šest největších investorů, kteří s firmou Fus a Harazim spolupracují, se podíleli za poslední 4 roky na obratu společnosti 76 % a jen 24 % bylo získáno realizací pro zbývajících 110 investorů, kdy nikdo z nich už se individuálně nepodílel na obratu více jak pěti procenty. Nejvíce se na obratu podílel investor E, pro kterého zaměstnanci společnosti vykonali pouze 4 zakázky, a investor A, pro kterého vykonali 7 zakázek. Investor B, pro kterého zaměstnanci analyzované stavební společnosti vypracovali jednoznačně nejvíce zakázek v počtu 280, se umístil až na čtvrtém místě s přispěním na obratu 11 %. Investor D, u kterého byli zástupci společnosti v posledních dvou letech nejvíce úspěšní při získávání zakázek a za 4 roky pro tohoto investora vykonali zaměstnanci celkem 131 zakázek, se podílel v tomto období na obratu společnosti 12 %.

V celkovém hodnocení se umístil mezi těmito 6 investory na třetím místě těsně před investorem B.

Obr. 5.14 Podíly nejvýznamnějších investorů na celkových zakázkách za poslední 4 roky



Obrázek 5.14 znázorňuje, jakým podílem se těchto 6 investorů účastnilo na celkovém počtu provedených zakázek společnosti Fus a Harazim za poslední 4 roky. Procenta jsou zaokrouhlena na celá čísla, jako je tomu i v předcházejícím obrázku 5.13 a 5.12. Graf ukazuje, že těchto 6 investorů se podílelo na celkových provedených zakázkách 66 %, když pro ně zaměstnanci společnosti realizovali 471 zakázek z celkového počtu 712 provedených prací za poslední 4 roky. Z obrázků 5.13 a 5.14 je viditelné, že zaměstnanci společnosti realizovali 66 % zakázek pro své nejvýznamnější investory, kteří se podíleli na obratu společnosti 76 %.

Největší nepoměr mezi počtem zhotovených zakázek a podílem na obratu společnosti má investor B. Jeho rozdíl mezi těmito dvěma proměnnými tvoří celých 28 %, když se podílí na obratu společnosti 11 %, ale tvoří 39 % všech provedených prací společnosti. Tento fakt je však způsoben tím, že bylo vykonáno mnoho zakázek v roce 2012 a v posledních letech tento podíl provedení zakázek u tohoto investora rychle klesá. Naopak nejstabilnější je situace u investora C, který se podílí na realizovaných zakázkách 6 % a na obratu pouze o jedno procento více. Z obrázků také vyplývá, že zaměstnanci stavební firmy realizují pro investory E a A zakázky, které svou hodnotou spadají jednoznačně do velkých zakázek podle cenového rozdělení společnosti, viz kapitola 5.1.2, když jejich podíl na realizovaných zakázkách za poslední 4 roky byl jen okolo 2 %, ale podíl na obratu u těchto investorů tvořil 40 %.

5.3 Náklady společnosti vzniklé prostřednictvím reklamací a nevýhodných zakázek

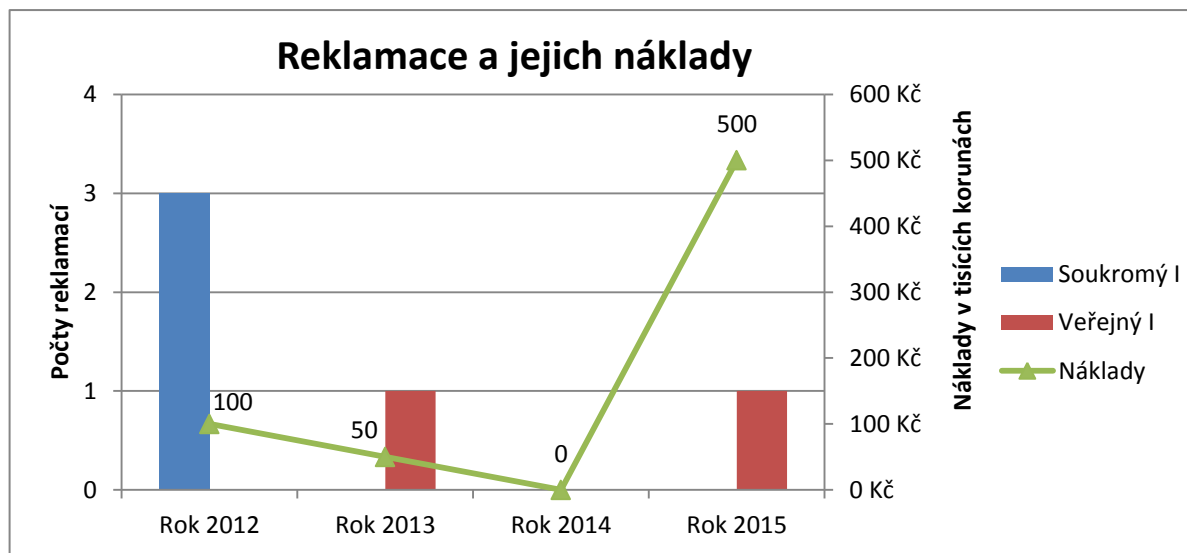
V této kapitole se dozvíme o spokojenosti zákazníků prostřednictvím reklamací, kolik se jich od roku 2012 vyskytlo, o způsobech jejich řešení a jaké náklady pro firmu tyto reklamace znamenaly. Jedná se o reklamace s nárokem na jejich uznání, tedy podané do doby platnosti. Ve velké většině případů je záruka platná v období od 36 do 60 měsíců.

Dále je úkolem této kapitoly sjednotit do jednoho grafu nezaplacené zakázky, určit podle nich nespolehlivé investory a rozdělit je podle toho, zda jsou tyto zakázky ještě vymahatelné nebo nikoliv. Posledním bodem této kapitoly je zjištění prodělečných zakázek, které zaměstnanci společnosti průměrně ročně vykonají, jakou ztrátu jim tyto zakázky ročně působí a důvody těchto ztrát. V této kapitole jsou využity informace z dotazování majitelů a účetní této společnosti.

5.3.1 Reklamace

Slovo reklamace slyší každý producent velmi nerad. Vždy se totiž jedná o ztrátu času při posouzení její správnosti a v případě uznání také peněz na nápravu dané reklamace.

Obr. 5.15 Počty reklamací a jejich náklady



Obrázek 5.15 znázorňuje počty reklamací, které zaměstnanci společnosti od roku 2012 evidovali, a náklady v tisících korunách, které muselo vedení vynaložit na opravy. Reklamace jsou dále rozděleny podle toho, jestli se jedná o soukromého nebo veřejného investora.

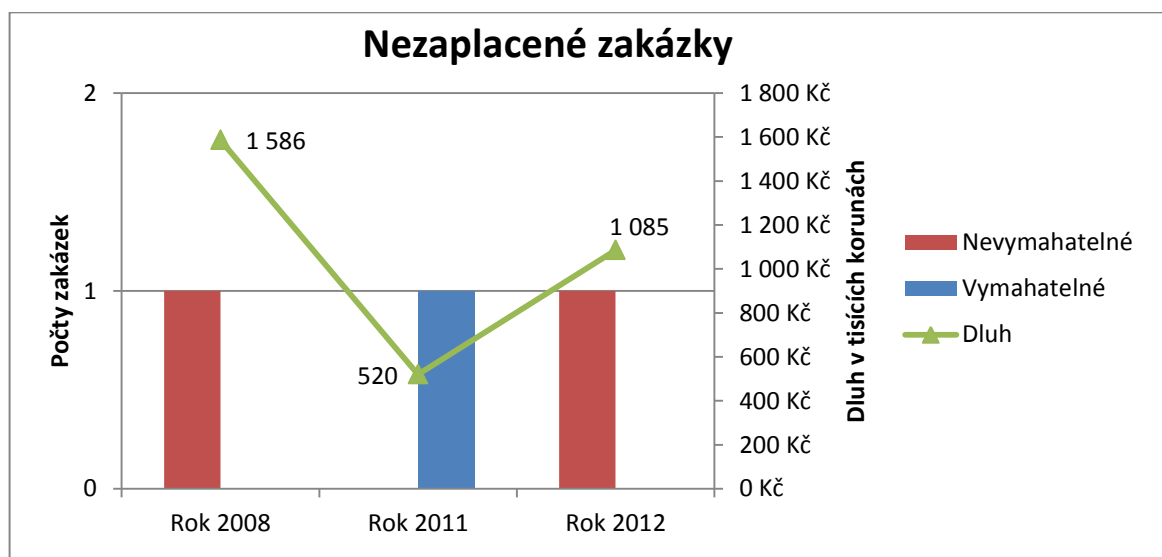
Z grafu vyplývá, že společnost zaznamenala v analyzovaném období celkem 5 reklamací z celkového počtu 712 realizovaných zakázek. Nejedná se tedy ani o 1 % z celkového počtu vykonaných zakázek.

V roce 2012 byly reklamovány 3 zakázky od soukromých investorů, kdy se vždy jednalo o zakázku do 1 mil. korun. Tyto reklamace byly vyřešeny ve dvou případech opravami a v jednom případě slevou ze zakázky. Jednalo se o drobné závady, kdy celkové náklady se pohybovaly kolem 100 tisíc korun. V roce 2013 byla reklamována 1 zakázka od veřejného investora, která svou hodnotou spadala opět do 1 mil. korun. Vyřešení této reklamace bylo provedeno opravou a náklady pro společnost činily okolo 50 tisíc korun. V následujícím roce nebyla evidována žádná reklamace od soukromého ani veřejného investora, tudíž i náklady na jejich vyřešení byly nulové. V roce 2015 si však jedna reklamace vyžádala opravy v hodnotě 500 tisíc korun. Jednalo se o zakázku většího rozsahu nad 3 mil. korun pro veřejného investora. Z obrázku 5.15 vyplývá, že za poslední 4 roky si vyžádaly tyto reklamace náklady v hodnotě okolo 650 000 korun českých, což představuje 0,3 % na celkových nákladech společnosti za poslední 4 roky.

5.3.2 Nezaplacené zakázky

V této podkapitole jsou opět pro zachování serióznosti společnosti jména dlužících investorů nahrazena písmenky abecedy. Problematika nezaplacených zakázek souvisí s velkou konkurencí na trhu, kdy zaměstnanci společností při boji o zákazníka realizují i zakázky pro méně ověřené investory.

Obr. 5.16 Nezaplacené zakázky



Obrázek 5.16 znázorňuje počty nezaplacených zakázek, které jsou rozděleny podle možnosti jejich vymahatelnosti, a dlužné částky v tisících korun. Společnost má od svého založení doposud nezaplacené 3 zakázky v celkové hodnotě 3 191 tisíc korun. Od roku 2008 dluží společnosti Investor X přes 1,5 miliónu korun českých za 1 realizovanou zakázku. Tento investor využil nedostatku ve smlouvě, který mu umožnil realizovanou zakázku nezaplatit. Od roku 2011 dluží majitelům společnosti 520 tisíc korun investor Y. Tato částka je stále vymahatelná a majitelé společnosti se dohodli v roce 2015 s tímto investorem na splátkovém kalendáři. Tento dluh vznikl kvůli špatné finanční situaci uvedeného investora. Poslední dlužná částka je z roku 2012, kdy investor Z dluží za 1 provedenou zakázku přes 1 mil. korun. Tato částka je již nevymahatelná z důvodu insolvence investora, který už nemá žádný majetek.

5.3.3 Prodělečné zakázky

Majitelé společnosti uvádějí, že se potýkají i s případy, kdy jejich zakázky nejsou výnosné, ale naopak prodělečné. Téměř všechny tyto zakázky spadají svou velikostí mezi zakázky do 1 mil. korun, kdy zisky u těchto zakázek bývají velice malé. Za rok se ve společnosti potýkají s 5 až 10 zakázkami, které jsou ztrátové. Tyto zakázky tedy tvoří ročně 3 až 6 % z celkových realizovaných zakázek. Náklady na tyto ztrátové zakázky se pohybují ročně mezi 50 až 200 tisíci korunami.

Důvody takovýchto ztrátových zakázek mohou být různé. Jedná se například o špatné finanční naplánování zakázek, komplikace při provedení díla nebo následných pokut za nedodržení termínů stavby. V některých případech však majitelé společnosti uvádějí, že realizují zakázku pro svého významného investora, i když jsou si vědomi, že tato zakázka pro ně nebude výnosná. Takto realizované zakázky se podle majitelů společnosti provádějí pro zachování přízně důležitých investorů. Ke stejným závěrům došla i společnost Ceec Research při provádění svého výzkumu viz kapitola 3.1.

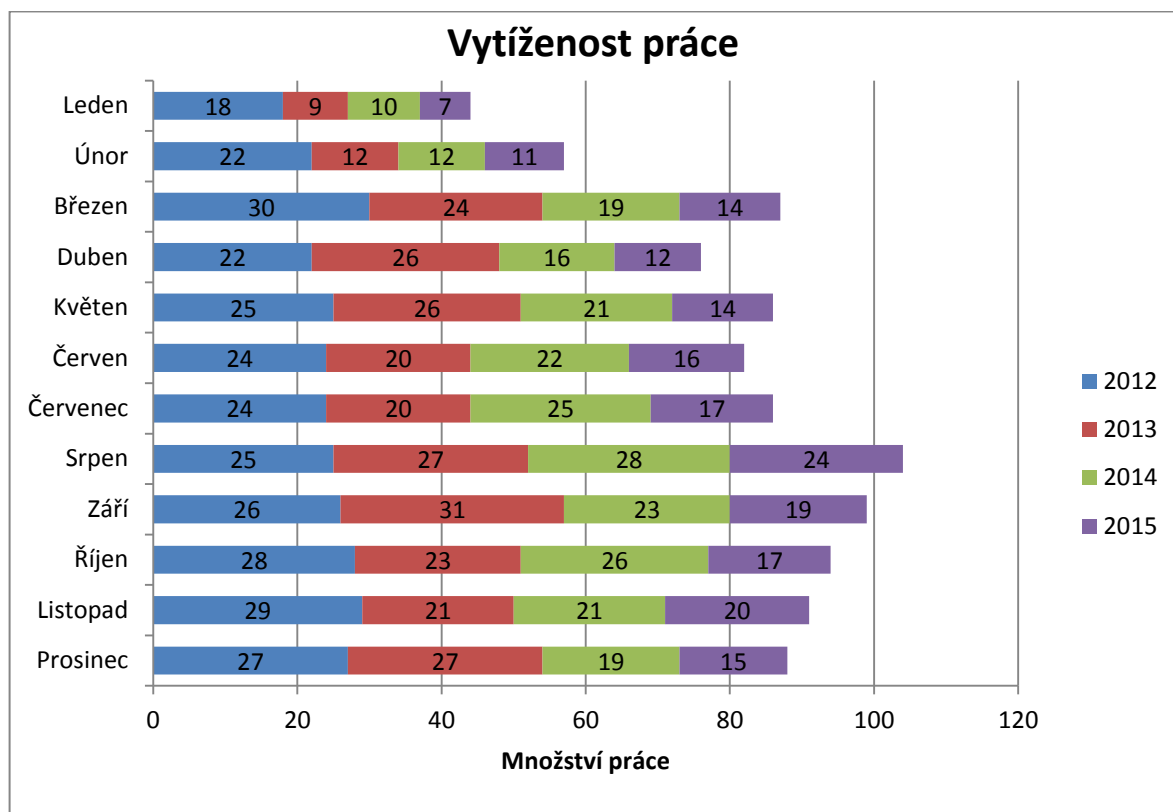
5.4 Vytíženost práce společnosti a doba dopředu nasmlouvaných zakázek

5.4.1 Vytíženost práce v jednotlivých měsících

V této podkapitole je znázorněno, na kolika zakázkách zaměstnanci společnosti pracovali v jednotlivých měsících za poslední 4 roky. Kapitola obsahuje 2 grafy. V prvním

z nich je vytiženost rozdělena mezi jednotlivé roky, v následujícím je znázorněn jejich počet a průměr za celkové 4 roky. Vytiženost práce se analyzovala pomocí doby, kterou zakázka trvala. Pokud byl její začátek např. v březnu a skončila v červenci, byla práce započtena do měsíce březen, duben, květen, červen a červenec.

Obr. 5.17 Vytiženost práce společnosti v jednotlivých měsících

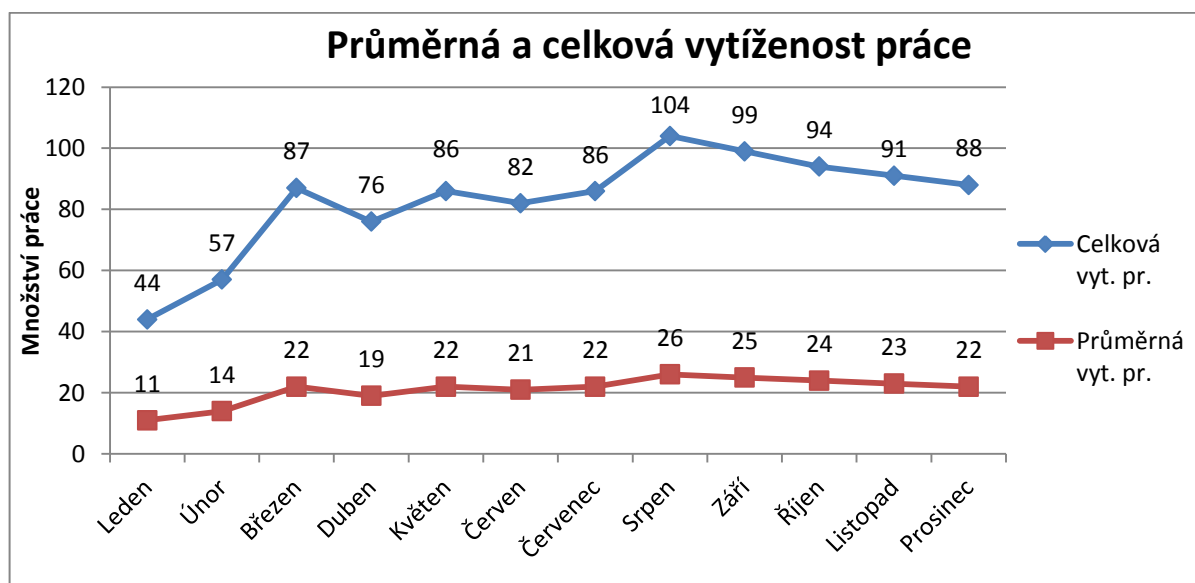


Obrázek 5.17 znázorňuje vytiženost práce v jednotlivých měsících za daný rok. Z důvodu přehlednosti byl vybrán pruhový graf skládaný. Tato vytiženost práce je také znázorněna ve spojnicovém grafu, který musel být pro svou velikost umístěn do příloh, viz příloha číslo 3. Z obrázku 5.17 vyplývá, že nejvíce se pracovalo v daný měsíc na 31 zakázkách. Jednalo se o měsíc září v roce 2013. Naopak na nejméně zakázkách se pracovalo v lednu roku 2015.

Z grafu je patrné, že v prvních třech měsících roku 2012 se pracovalo na mnohem více zakázkách než v ostatních letech. Můžeme si povšimnout, že vzhledem k množství práce byly slabší roky 2014 a rok 2015, který byl úplně nejslabší. Je to způsobené faktem, že se pracovalo na méně zakázkách většího typu, které zaměstnávaly více pracovníků společnosti. Největší množství práce v jednotlivých měsících je v roce 2012, kdy v tomto roce i zaměstnanci společnosti pracovali celkově na nejvíce zakázkách, které si nevyžádaly mnoho

zaměstnanců na jejich zhotovení, proto mohli vykonávat více zakázek v jednotlivých měsících.

Obr. 5.18 Průměrná a celková vytiženost práce společnosti v jednotlivých měsících



Na obrázku 5.18 je znázorněna celková a průměrná vytiženost práce v jednotlivých měsících od roku 2012 do 2015. Průměry jsou zaokrouhleny na celá čísla. Z obrázku vyplývá, že se nejvíce pracovalo v posledních 4 letech v měsíci srpnu, září, říjen a listopad. V těchto jednotlivých měsících se pracovalo celkově za 4 roky na 91 až 104 zakázkách. Roční průměr u těchto měsíců se pohybuje od 23 do 26 zakázek. V těchto měsících je většinou počasí velice příznivé pro práci venku, proto se zaměstnanci společnosti snaží pracovat na co největším počtu zakázek. Vysoké množství práce se uskutečňuje také v prosinci, kdy mnoho firem spěchá, aby byly dané zakázky do konce roku hotové kvůli různým dotacím, nebo se jedná o drobné zakázky prováděné v interiérech. K nejmenší pracovní vytiženosti naopak dochází hned začátkem roku v lednu a únoru, kdy počasí většinou nedovolí mnoho práce venku. V těchto dvou měsících se pracovalo kromě roku 2012 na opravdu malém počtu zakázek. V březnu je podle obrázku 5.18 práce na mnoha zakázkách, jedná se většinou o práci na opravách způsobených zimou a začíná se pracovat na nově získaných projektech.

5.4.2 Doba dopředu nasmlouvaných zakázek

Vedení společnosti má určité své nepsané normy, podle kterých si stanovilo minimální dobu, kterou se snaží dodržet a nechat si ji na přípravy daných zakázek. Minimální délka dopředu nasmlouvaných zakázek se pohybuje kolem 4 týdnů, tedy okolo jednoho měsíce dopředu. Tato délka je potřebná pro přípravy zakázky - přípravy materiálu, dokončení

ostatních staveb a k zajištění dostatečného množství pracovníků pro danou práci. Samozřejmě závisí vždy na velikosti a složitosti dané zakázky, jakou dobu si tato příprava vyžádá.

Optimální pro rozvržení a stanovení prací je mít nasmlouvané zakázky v dostatečném počtu co nejvíce dopředu, pro zachování stálého chodu společnosti. Majitelé uvádějí, že společnost mívá nasmlouvané zakázky maximálně necelých 6 měsíců dopředu. Průměrná doba byla stanovena na 4 měsíce, což není mnoho s porovnáním u ostatních firem podobné velikosti, kdy mají podle agentury Ceec Research průměrnou délku dopředu nasmlouvaných zakázek 7 měsíců, viz kapitola 3.1.

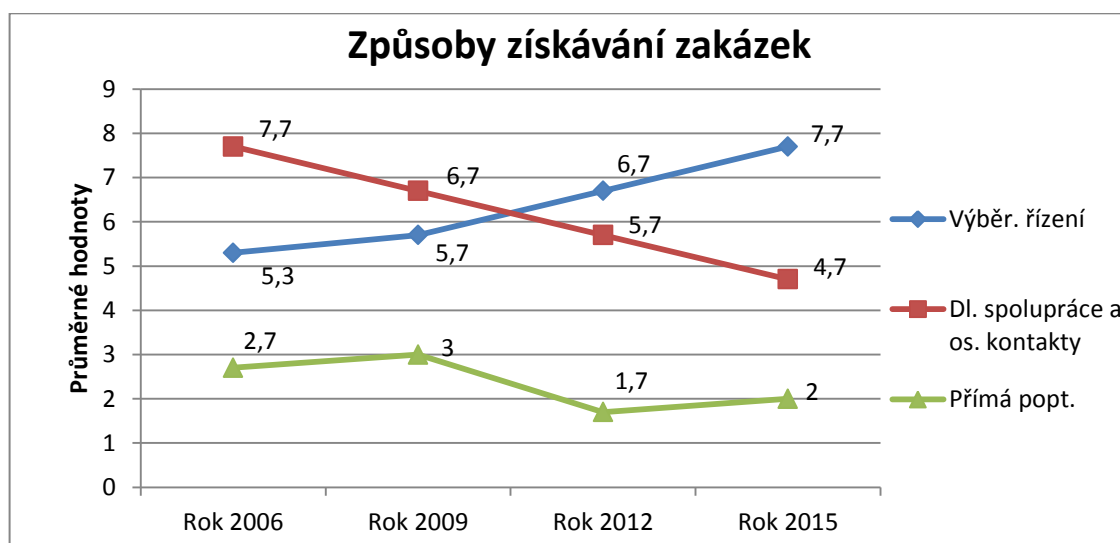
5.5 Způsoby získávání zakázek

V této kapitole bylo úkolem vyhodnotit způsob získávání zakázek, a to od roku 2006 až do roku 2015 v časovém intervalu tří let, podle názorů majitelů společnosti. Všem třem majitelům byly předloženy 2 tabulky, do kterých měli obodovat daná 3 kritéria (výběrové řízení, přímá poptávka, dlouhodobá spolupráce a osobní kontakty), od 1 do 10, kdy 10 znamená nejvíce důležité.

Jedna tabulka se týkala vyhodnocení, jakým způsobem majitelé nejčastěji získávají své zakázky, a druhá se zabývala finanční důležitostí těchto zakázek. Obě tyto tabulky jsou umístěny v příloze, viz příloha č. 4.

V této kapitole jsou rovněž umístěny 2 grafy, které vyhodnocují předložené tabulky, ze kterých byly vypočteny průměrné hodnoty zaokrouhlené na jedno desetinné místo.

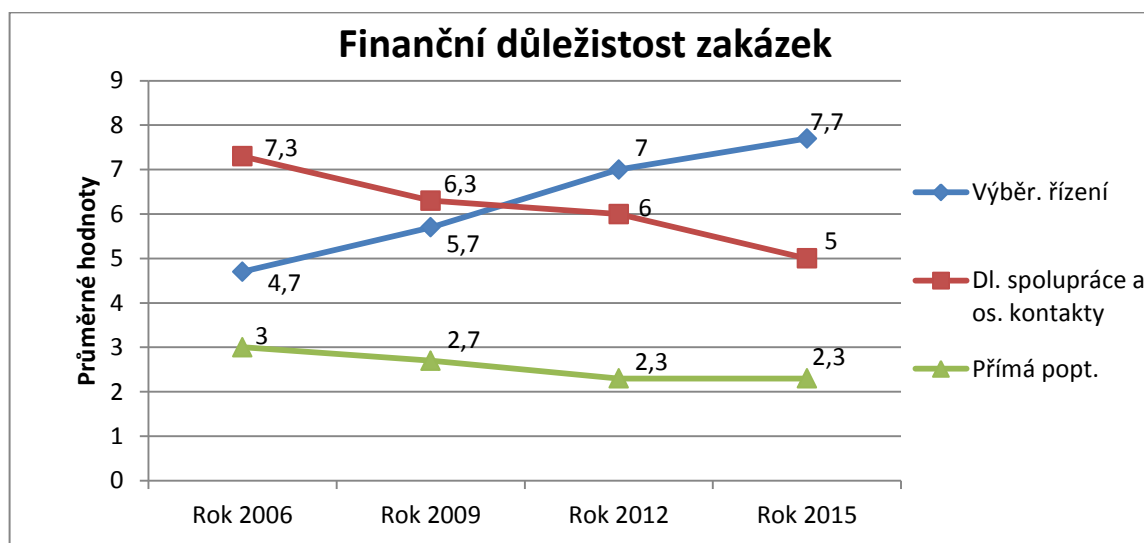
Obr. 5.19 Způsoby získávání zakázek



Obrázek 5.19 znázorňuje, jak se podle majitelů společnosti měnil vývoj těchto 3 způsobů při získávání zakázek. Největší propad zaznamenala oblast dlouhodobé spolupráce a osobních kontaktů. V roce 2006 byly ohodnoceny číslem 7,7 a v roce 2015 již jen číslem 4,7. Téměř za bezvýznamné pokládají majitelé získávání zakázek přímou poptávkou. Tento způsob získávání zakázek ohodnotili společníci dokonce v roce 2012 hodnotou jen 1,7, tedy prakticky bezvýznamný pro tuto společnost. V roce 2015 zaznamenal podle majitelů tento způsob mírné zvýšení na hodnotu 2. Jediný očividný vzestup zaznamenala podle majitelů oblast výběrového řízení, kdy tato hodnota od roku 2006 neustále stoupá. V roce 2006 ohodnotili majitelé tuto oblast získávání zakázek hodnotou 5,3 a v roce 2015 už hodnotou 7,7.

Z obrázku 5.19 tedy vyplývá, že majitelé společnosti si myslí, že nejvíce zakázek nyní získávají prostřednictvím výběrových řízení, a jako jediný tento způsob získávání zakázek nabírá na intenzitě. Toto tvrzení není zcela správné, neboť více zakázek je pro společnost získáno prostřednictvím poptávek, viz obrázek 5.4.

Obr. 5.20 Finanční důležitost zakázek



Obrázek 5.20 znázorňuje, jak jsou pro společnost dle majitelů tyto 3 oblasti důležité při financování podniku. Největší vzestup zaznamenala výběrová řízení, kdy v roce 2006 byla ohodnocena číslem 4,7 a v roce 2015 už hodnotou 7,7, tedy velice důležité. Tyto závěry byly vyhodnoceny i v kapitole 5.1.3, kdy se výběrová řízení v letech 2012 až 2015 podílela na obratu společnosti velice významným způsobem. Přímá poptávka má podle majitelů opět mizivý význam, tento způsob byl ohodnocen v roce 2006 hodnotou 3 a v roce 2015 hodnotou jen 2,3. Dlouhodobá spolupráce a osobní kontakty také ztrácejí na významu, v roce 2006 ohodnotili tuto oblast hodnotou 7,3 a v roce 2015 již hodnotou jen 5.

Sami majitelé u této oblasti říkají, že už to zdaleka není takové, jaké to bývalo před krizí, která postihla ekonomiku v roce 2008, neboť i dlouhodobí partneři neodolávají případným nižším nabídkám od konkurence.

6 Návrhy a doporučení

V této kapitole se snaží autor práce v závislosti na poznatcích z prováděného výzkumu doporučit vedení společnosti návrhy, které mohou zlepšit jejich efektivitu při procesu získávání zakázek.

Nejprve by majitelům doporučil zaměstnat marketingového odborníka, který by společnost lépe prezentoval zvenčí a analyzoval její vnitřní údaje pro větší přehled vedení.

Podle prováděného výzkumu v této společnosti vyhrává vždy u veřejných investorů nabídka s nejnižší cenou, a tudíž by se zdálo, že není nutno společnost nějak propagovat. U soukromých investorů však hrají roli kromě ceny také reference. Dobře zvolená marketingová komunikace může této společnosti také pomoci, aby byla přizvána do neveřejných výběrových řízení.

Z bodu analýzy 5.5 autor práce poznal, že společnost neanalyzuje své zakázky, jakým způsobem byly získány, ani finanční důležitost, které pro společnost představují. V tabulkách, které majitelé společnosti samostatně vyplňovali, byly totiž rozdíly i čtyř bodů u stejného způsobu. Dva ze tří majitelů také ohodnotili v roce 2012 a 2015 více body početně získané zakázky výběrovým řízením než jejich finanční důležitost. Toto tvrzení je v rozporu s reálnými daty, viz obrázek 5.5, kdy mnohem menší počet zakázek získaných výběrovým řízením se podílí na obrátu velice významným podílem.

Průměrná úspěšnost zástupců společnosti při získávání zakázek prostřednictvím výběrového řízení je pouze necelých 31 %. Doporučení, jak zlepšit tuto nízkou úspěšnost, je velice složité, protože majitelé společnosti by se museli snažit ještě více srazit své náklady, aby mohli nabídnout nižší ceny. Jedním ze způsobů, jak snížit nabídkové ceny ve výběrovém řízení, je investice vedení společnosti do techniky, kterou si v mnoha případech realizace díla musí vypůjčit za nemalé peníze, a navýšit tak svou cenovou nabídku. Samozřejmě záleží na zvážení majitelů, zda by se jim tato investice vyplatila. Z důvodu fixních nákladů na přípravu zakázek se snaží majitelé účastnit všech nabídek, které zaznamenají. Proto nelze jednoznačně říci, jakých zakázek by se měli účastnit a kterých ne, protože pro společnost existuje vždy nějaká šance na úspěch. Lze jen vedení doporučit, podle výsledku výzkumů této práce, v jakých zakázkách mají větší pravděpodobnost uspět při případném nedostatku času podávání nabídek na všechny zakázky, kterých by se chtěli majitelé zúčastnit.

Vedení by se mělo více účastnit výběrových řízení, kdy hodnota zakázky přesahuje 3 milióny korun z důvodu malého počtu účastí a zvyšující se úspěšnosti společnosti u této cenové kategorie, a vyvíjet větší úsilí u zakázek od 1 do 3 miliónů korun.

Majitelé společnosti při svém rozhodování usilovat o zakázku realizovanou v Moravskoslezském nebo jiném kraji by měli jednoznačně usilovat o kraj, ve kterém společnost sídlí. Úspěšnost v Moravskoslezském kraji se totiž pohybuje přes 71 %, kdežto v jiných krajích pouze necelých 26 %. Taktéž šance na úspěch v neveřejném výběrovém řízení je o necelých 9 % větší než u veřejných výběrových řízení. V případě nerozhodnosti majitelů, které zakázky se zúčastnit, autor nedoporučuje zvolit variantu, kdy vyhodnocení probíhá na principu e-aukce. Úspěšnost společnosti se totiž v tomto případě pohybuje jen na 13 %.

U jejich nejvýznamnějších investorů se vedení společnosti doporučuje usilovat o lepší spolupráci s investorem B, který se už nepodílí na obratu a vytíženosti práce tak, jako tomu bylo v roce 2012. Dále by se majitelé společnosti měli pokusit sehnat více významnějších investorů pro krizový plán, kdy některý z nich už nebude chtít se společností spolupracovat. Za poslední 4 roky se totiž 6 analyzovaných investorů podílelo na obratu společnosti celými 76 % a 66 % realizovanými zakázkami.

Zaměstnanci společnosti se nepotýkají téměř se žádnými reklamacemi ze strany investorů, ale vedení by si mělo dávat pozor při realizacích větších zakázek, kdy náklady na případné opravy mohou být velice vysoké, viz obrázek 5.15.

Pozor si musí dát majitelé na investory X a Z, se kterými už se nedoporučuje další spolupráce z důvodu nezaplacených zakázek. Pro případnou další realizaci u investora Y autor práce doporučuje lepší prověření tohoto investora, jestli je schopen danou částku skutečně uhradit. Případně by se vedení společnosti mělo s tímto investorem domluvit na průběžném splácení realizované zakázky, aby se už neopakovala situace z roku 2011. I když společnost nemá zaplacené 3 zakázky, jedná se o ztrátu v miliónech korun. Proto by si vedení mělo dávat větší pozor na to, s kým smlouvu uzavírá, aby se zamezilo dalším ztrátám z důvodu nezaplacení zakázky.

Podle výzkumu společnosti Ceec Research mají průměrně malé a střední společnosti ročně 12 % prodělečných zakázek. Majitelé analyzované společnosti jich uvádějí v průměru jen 4,5 % za rok. Vedení by se mělo snažit, aby prodělečných zakázek bylo co nejméně a jejich ztráta byla co nejmenší. V některých případech jde jen o špatné naplánování zakázky, které mohou zaměstnanci ovlivnit a těmto ztrátám zabránit.

Při analyzování vytíženosti práce v jednotlivých měsících jsou u společnosti oproti ostatním měsícům jednoznačně nejslabšími měsíci leden a únor. Vedení společnosti by se mělo snažit na tyto 2 měsíce shánět zakázky alespoň půl roku dopředu, a to zejména na vnitřní práce z důvodu nepříznivého počasí, aby šance na získání zakázek pro tyto měsíce vzrostla.

V tomto období je však obecně práce ve stavebnictví velice málo, viz obrázek 2.5 o využití kapacit stavebních firem v daných obdobích. Proto v případě nedostatečného množství zakázek v tomto období se nabízí varianta posílat zaměstnance na různá školení, aby se zdokonalovali ve své profesi.

Majitelé společnosti uvádějí, že mají průměrně nasmlouvané zakázky 4 měsíce dopředu. Právě na tomto by zástupci společnosti měli zapracovat a snažit se, aby se jejich průměr vyrovnal alespoň sedmi měsícům tak, jak to podle výzkumné agentury Ceec Research uvádějí malé a středně velké společnosti. Mít dostatečně dopředu nasmlouvané zakázky je pro společnost velice výhodné z důvodu naplánování ostatních prací, zajištění dostatečné přípravy a pravidelného chodu společnosti.

V kapitole 5.5 uvádějí majitelé u způsobu zakázek získaných přímou poptávkou v roce 2015 hodnotu 2. Výzkumem Ceec Research bylo zjištěno, že společnosti podobné velikosti uvádějí v tomto roce hodnotu 5,1. Zde může hrát velkou roli i to, že společnost nemá žádného marketingového specialistu, který by se snažil propagovat firmu navenek a dostat se do většího povědomí okolí. Pokud by společnost měla dobře propracovanou marketingovou komunikaci, mohl by se zvýšit podíl přímých poptávek a také by se zlepšily vztahy s dlouhodobými partnery.

7 Závěr

V bakalářské práci se autor nejprve zabýval teoretickou částí, kde byl popsán stavební trh a teoretická východiska výběrových řízení. Druhá polovina práce byla věnována už aplikační části, kde probíhala analýza úspěšnosti firmy Fus a Harazim s. r. o.

V teoretické části bylo zjištěno, že stavebnímu trhu se v poslední době daří opravdu mnohem lépe, když se index stavební produkce dostal po dlouhých šesti letech v roce 2014 opět do kladných čísel. Společnost Fus a Harazim tento lepší se stav potvrzuje svým rostoucím ziskem. V roce 2011 sice skončila ve ztrátě, ale od roku 2012 je její zisk čím dál vyšší. Při vyhodnocování veřejných zakázek bylo zjištěno, že společnosti jsou nuceny používat co nejlevnější materiály, aby byly schopny nabídnout co nejnižší cenu. Tato výběrová řízení vyhrávají totiž z 99 % společnosti, které nabídnou právě nejnižší cenu. I majitelé analyzované společnosti potvrdili, že se jim ještě nepodařilo vyhrát veřejné výběrové řízení, pokud nenabídli nejnižší cenu. Co se týká korupce při takto zadaném výběrovém řízení, společnosti uvádějí klesající míru tohoto nekalého faktoru na případné výhře. Z analytické části bylo zjištěno mnoho informací, o kterých majitelé firmy neměli dostatečný přehled.

Bylo zjištěno, že společnost už nedosahuje takového množství realizovaných zakázek jako v roce 2012, ale jejich finanční hodnota se zvětšuje. V analyzovaném období vedení společnosti průměrně dosahovalo ve výběrovém řízení úspěšnosti 30,8 %. Daleko lépe se v získávání zakázek dařilo vedení u poptávek, kde dosahuje úspěšnosti 86,3 %. Jak naznačují tato čísla, počty realizovaných zakázek vyhraných prostřednictvím výběrového řízení jsou mnohem menší než u poptávek, ale hodnota těchto zakázek je naopak mnohonásobně větší. Důkazem toho, jak jsou zakázky získané prostřednictvím výběrových řízení pro vedení společnosti důležité, je obrázek 5.5, kdy se za poslední 4 roky jen 124 zakázek získaných tímto způsobem z celkového počtu 712 realizovaných podílelo na obratu 59 %.

Úspěšnost společnosti je pouhých 13 % u zakázek, které jsou vyhodnoceny pomocí e-aukce. Majitelům společnosti se daří lépe u neveřejných výběrových řízení a 91 % zakázek realizují pouze v Moravskoslezském kraji. Zaměstnanci realizovali v analyzovaném období zakázky pro 116 investorů, kdy pouze 6 z nich se podílelo na obratu 76 % a 66 % na počtu realizovaných zakázek. Investoři v analyzovaném období reklamovali u společnosti celkem 5 zakázek, které dosahovaly nákladů okolo 650 tisíc korun, a tři investoři doposud dluží společnosti přes 3 mil. korun za nezaplacení tří zakázek. Při měření vytíženosti práce jsou

zaměstnanci společnosti nejméně vytížení v měsíci lednu a únoru. Naopak na nejvíce zakázkách průměrně pracují od srpna do listopadu.

Podle názorů majitelů má společnost nasmlouvané zakázky průměrně 4 měsíce dopředu. Majitelé také uvádějí, že zakázky získávané osobními kontakty mají pro společnost nyní mnohem menší význam než před krizí. Naopak velice roste význam zakázek získaných prostřednictvím výběrových řízení.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] BALÝOVÁ, Lucie. *Veřejné zakázky*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-560-2.
- [2] BUŠINA, Filip. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-455-2.
- [3] DVOŘÁK, David a Petr SERAFÍN. *Zadání veřejných zakázek ve stavebnictví*. 2. vyd. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-843-7.
- [4] CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [5] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [7] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Přeložila Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [8] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [9] MORLEDGE, Roy a A SMITH. *Building procurement*. 2nd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013. ISBN 978-0-470-67243-3.
- [10] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- [11] POREMSKÁ, Michaela. *Veřejné zakázky: právní minimum při jejich zadávání*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-908-3.

Elektronické zdroje

- [12] BUDOUCNOST PROFESÍ. *Stavebnictví* [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/stavebnictvi.html>
- [13] BUILD UP SKILLS. *Národní analýza současného stavu* [online]. Nadace pro rozvoj architektury a stavitelství, listopad 2012 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
http://czgbc.org/Download/Narodni_analyza_soucasneho_stavu.pdf
- [14] BUSINESSCENTER. *Marže* [online]. Businesscenter [cit. 2016-28-3]. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pojmy/p612-marze.aspx>
- [15] BUSINESSINFO. *Veřejné zakázky* [online]. Businessinfo [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/pravni-pruvodce-pp.html>
- [16] BUSSINESSVIZE. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2011 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [17] CEEC RESEARCH. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2015* [online]. Ceec Reaserch, 2015 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
http://www.weber-terranova.cz/fileadmin/user_upload/cz-elements/02.5_download/repository/Kvartalni.analyza.ceskeho.stavebnictvi.Q2.2015.pdf
- [18] ČEKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku* [online]. ČSÚ, 2014 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&zo=N&vyhltext=&pvo=DEMD001&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=A&nuid=&zs=&skupId=&verze=-1&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30845&str=v67&c=v3__RP2014MP12DP31

- [19] EUROCONSTRUCT. *Zlepšení ekonomiky posílí růst stavebnictví* [online]. ÚRS Praha [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.euroconstruct.cz/?p=554>
- [20] HYPOINDEX. *Jak se podniká ve stavebnictví?* [online]. [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.hypoindex.cz/jak-se-podnika-ve-stavebnictvi/>
- [21] INFOABOLVENT. *Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ* [online]. Národní ústav pro vzdělání, 2015 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>
- [22] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Stavebnictví české republiky 2014* [online]. ÚRS Praha, říjen 2014 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.ceskestavebnictvi.cz/att-odkazy/prilohy/1299/Stavebnictvi%20CR%202014.pdf>
- [23] RADA VLÁDY PRO KOORDINACE BOJI S KORUPCÍ. *Strategie vlády v boji s korupcí na období let 2013 a 2014* [online]. Vláda ČR, ©2013-2015 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.korupce.cz/cz/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2013-2014/strategie-vlady-v-boji-s-korupci-na-obdobi-let-2013-a-2014-104844/>
- [24] SPS. *Průzkum SPS - Aktuální situace stavebních firem* [online]. Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR, [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=5027&type=dai-svc
- [25] STAVEBNÍ FIRMA FUS A HARAZIM, s. r. o. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.fus-harazim.cz/>
- [26] ZET. *Konkurence tlačí konečné ceny stavebních zakázek dolů* [online]. 2014 [cit. 2016-15-3]. Dostupné z:
<http://www.zet.cz/tema/konkurence-tlaci-konecne-ceny-stavebnich-zakazek-dolu-2916>

Ostatní zdroje

- [27] Interní záznamy společnosti Fus a Harazim s. r. o.

Seznam zkratek

B-2-B	Business to Business
B-2-C	Business to Consumer
ČR	Česká republika
ČSN	České technické normy
ČSÚ	Český statistický úřad
Dl.	Dlouhodobá
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
I	Investor
Kč	Korun českých
Mil.	Milión
Msk	Moravskoslezský
Obr.	Obrázek
Os.	Osobní
Popt.	Poptávka
PR	Public Relations
Pr.	Práce
Spol.	Společnost
Tab.	Tabulka
THP	Technicko hospodářský pracovník
Tis.	Tisíc
VH	Výsledek hospodaření
Výběr.	Výběrové
VS	Výběrový soubor
Vyt.	Vytíženost
Výz.	Významné
Vz.	Veřejné zakázky
ZS	Základní soubor
ZVZ	Zákon o veřejných zakázkách

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2016



David Harazim

Seznam příloh

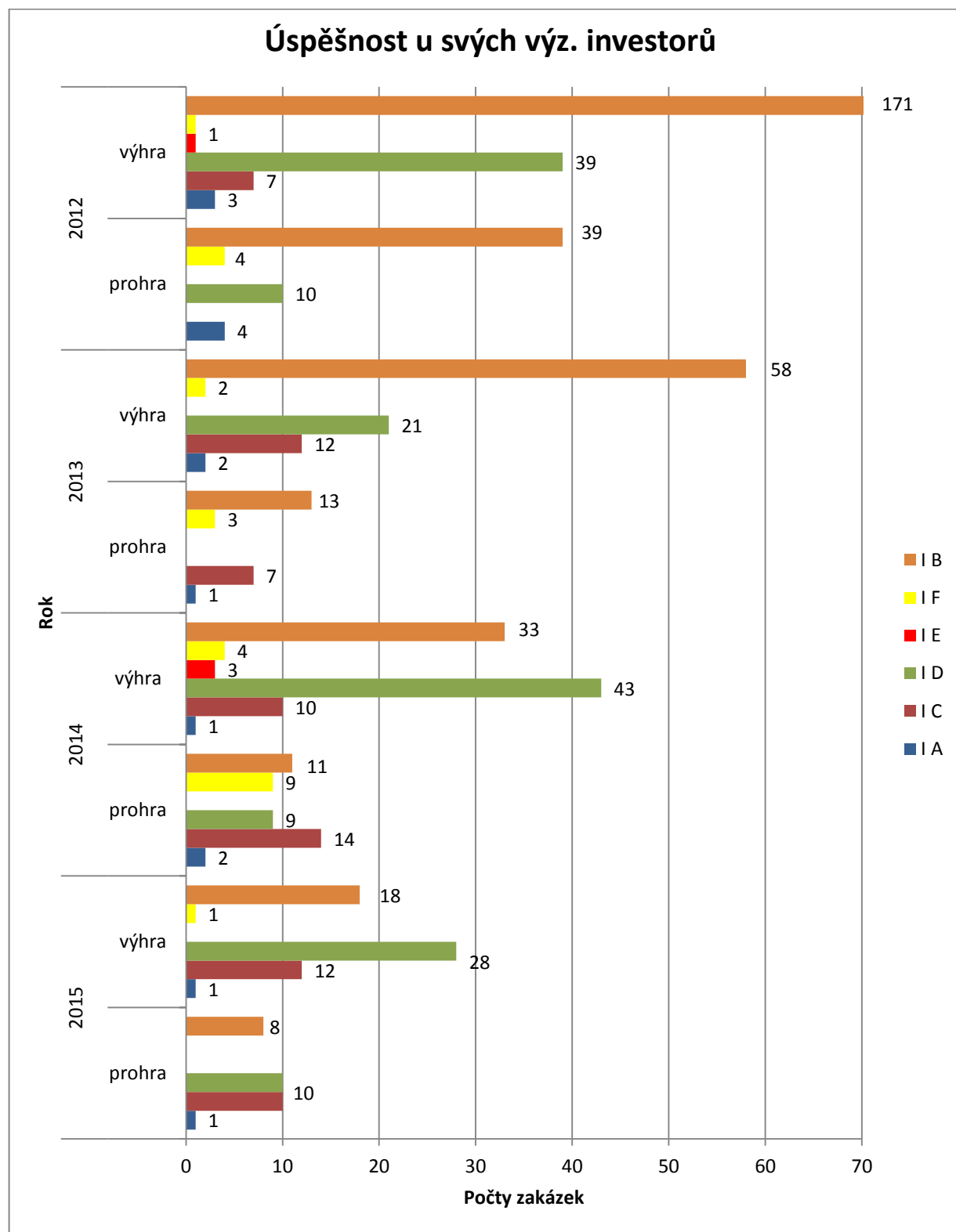
Příloha č. 1	Ohodnocení jednotlivých oblastí makroprostředí
Příloha č. 2	Vyhrané a prohrané zakázky u nejvýznamnějších investorů
Příloha č. 3	Vytíženost práce v jednotlivých měsících
Příloha č. 4	Dotazování majitelů na způsoby získávání zakázek

Přílohy

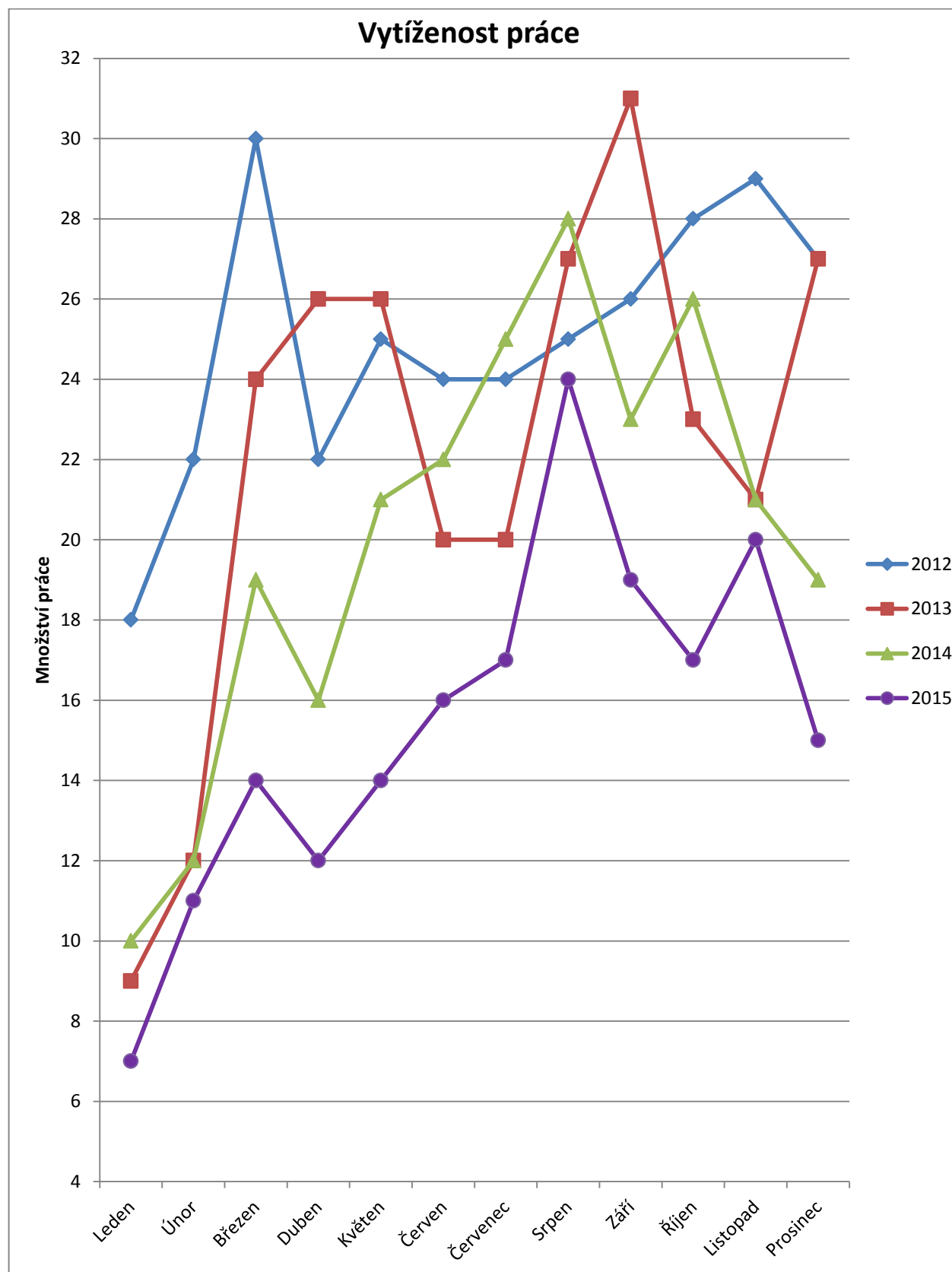
Příloha číslo 1: Ohodnocení jednotlivých oblastí makroprostředí

Faktor	Hodnocení: 1 = nejmenší riziko 10 = největší riziko
Demografické a sociální okolí	9
Ekonomické prostředí	10
Politicko-právní prostředí	5
Technologie a přírodní prostředí	4

Příloha číslo 2: Vyhrané a prohrané zakázky u nejvýznamnějších investorů



Příloha číslo 3: Vytíženost práce v jednotlivých měsících



Příloha číslo 4: Dotazování majitelů na způsoby získávání zakázek

Dobrý den Vážený pane,

moc Vás prosím o chvilku Vašeho drahocenného času vyplněním dvou tabulek pro moji analýzu bakalářské práce, podle následujícího zadání.

Jak si myslíte, že se měnilo získávání zakázek a jejich finanční důležitost v průběhu několika let. Ohodnoťte prosím dané způsoby v následujících dvou tabulkách. Jejich početní získání a finanční důležitost na bodové hranici od 1 (nejméně důležité), až 10 bodů (nejvíce důležité).

***Příklad:** V tabulce A uvedete, že nejvíce zakázek získáváte v roce 2006 přímou poptávkou, tak udělíte např. hodnotu 8, ale jejich podíl na obratu je podle Vás velice malý, tak v tabulce B přímou poptávku ohodnotíte v roce 2006 jen hodnotou 3.*

Tabulka A, Počtem zakázek (Jakým způsobem si myslíte, že získáváte nejvíce zakázek v jednotlivých letech, obodujte dané způsoby body 1 až 10) 1 = téměř vůbec, 10 = skoro vždy

	Rok 2006	Rok 2009	Rok 2012	Rok 2015
Výběrové řízení				
Dlouhodobá spolupráce a osobní kontakty				
Přímá poptávka				

Tabulka B, Podle jejich finanční důležitosti (Jak jsou pro Vás získané zakázky důležité při podílech na obratu Vaší společnosti) 1 = Téměř vůbec 10 = Velice důležité

	Rok 2006	Rok 2009	Rok 2012	Rok 2015
Výběrové řízení				
Dlouhodobá spolupráce a osobní kontakty				
Přímá poptávka				

Děkuji mnohokrát, za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.